

**UNIVERSITATEA DE STUDII EUROPENE DIN  
MOLDOVA  
FACULTATEA DE ȘTIINTE ECONOMICE**

**MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN BUSINESS  
Suport de curs**

Pentru studenții –masteranzi  
Specializarea Economie și administrarea afacerilor  
Administrarea financiar-bancară

Recomandat de titularul de curs  
Gâlca Constantin

**Aprobat la Comisia de calitate a Facultății Științe economice**

**Chișinău 2017**

## **CUPRINS**

### **I. Întroducere în managementul resurselor umane**

- 1.1. Funcțiile managementului resurselor umane
- 1.2. Obiectivele managementului resurselor umane
- 1.3. Politica în domeniul resurselor umane
- 1.4. Responsabilitățile departamentului resurselor umane

### **II. Obiectivele și conținutul managementului resurselor umane**

- 2.1. Caracteristicile resurselor umane ale organizației
- 2.2. De la managementul tradițional la managementul resurselor umane
- 2.3. Managementul resurselor umane în raport cu managementul personalului
- 2.4. Scurt istoric privind evoluția importanței activităților managementul resurselor umane
- 2.5. Schema procesului managementului resurselor umane

### **III. ANALIZA ȘI PROIECTAREA POSTURILOR**

- 3.1. Definirea posturilor
- 3.2. Analiza posturilor
- 3.3. Proiectarea posturilor
- 3.4. Evaluarea posturilor

### **IV. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE**

- 4.1. Necesitatea și cerințele planificării resurselor umane
- 4.2. Locul planificării resurselor umane în planificarea de ansamblu a activității organizației
- 4.3. Modele și metode de planificare a resurselor umane

### **V. RECRUTAREA, SELECȚIA ȘI ORIENTAREA RESURSELOR UMANE**

- 5.1. Recrutarea resurselor umane- factori determinanți, surse și căi
- 5.2. Selecția resurselor umane- metode și instrumente
- 5.3. Orientarea resurselor umane

### **VI. FORMAREA ȘI PERFEȚIONAREA PERSONALULUI**

- 6.1. Conceptele de formare și perfecționare a personalului
- 6.2. Procese de formare și perfecționare
- 6.3. Programe și metode de formare și perfecționare a personalului

### **VII. EVALUAREA PERFORMANȚELOR**

- 7.1. Obiective și cerințe
- 7.2. Procesul de evaluare a performanțelor
- 7.3. Sisteme, metode și tehnici de apreciere a performanțelor

## **VIII. DEZVOLTAREA CARIERELOR**

- 8.1. Conceptul de carieră
- 8.2. Stadiile carierei și corelarea acestora cu stadiile vieții
- 8.3. Managementul carierelor- obiective și activități specifice
- 8.4. Planificarea carierelor

## **IX. MOTIVAȚIA ȘI RECOMPENSAREA ANGAJAȚILOR**

- 9.1. Obiective și cerințe
- 9.2. Sistemul de recompense
- 9.3. Politica de salarizare
- 9.4. Sisteme de salarizare - principii, tipuri

## **X. CULTURA ORGANIZAȚIEI**

- 10.1. Conceptul de cultura organizației
- 10.2. Cultura națională
- 10.3. Factorii de influență a culturii organizației
- 10.4. Tipologia culturilor organizației
- 10.5. Dimensiunile culturii organizaționale

## **XI. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR**

- 11.1. Importanța rezolvării conflictelor
- 11.2. Teoria conflictului interpersonal
- 11.3. Sursele conflictului
- 11.4. Evoluția unui conflict
- 11.5. Atitudinile în fața conflictelor
- 11.6. Ședința de confruntare
- 11.7. Tipuri de soluții posibile

Referințe bibliografice

Anexe

## **1. ÎNTRUDUCERE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE. ASPECTE FUNDAMENTALE**

Resursele umane sunt primele resurse strategice ale unei organizații (societate comerciala, instituție, asociație etc.) în noua societate informațională capitalul uman înlocuind capitalul financiar ca resursă strategică.

Resursele umane sunt unice în ceea ce privește potențialele lor de creștere și dezvoltare, în capacitatea lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite.

Succesul unei organizații, gradul de competitivitate al acesteia, pornesc de la premisa ca oamenii sunt bunul cel mai de preț al organizației.

Resursele umane constituie un potențial uman deosebit care trebuie înțeles, motivat și implicat cit mai deplin în realizarea obiectivelor organizației. Pentru aceasta, deciziile manageriale din domeniul resurselor umane trebuie adaptate întotdeauna personalității și trăsăturilor angajaților.

În teoriile tradiționale ale întreprinderii, salariații erau priviți prin prisma modului în care executau în mod disciplinat anumite operații prestabilite sau îndeplineau anumite activități. Astfel s-au cristalizat concepte ca "forță de muncă", definind totalitatea aptitudinilor fizice și intelectuale utilizate de salariați în procesul muncii. Aceste concepte (forța de munca, mâna de lucru) se utilizau la singular definind ansamblul, masa angajaților, fără a face trimitere la salariați ca indivizi cu personalitate, nevoi, comportament, educație, experiență și valori specifice.

În accepțiunea modernă, din perspectiva managementului resurselor umane, oamenii nu sunt angajați doar pentru a ocupa anumite posturi vacante ci, fiecare în parte, pentru rolul lor important pe care îl poate avea în cadrul organizației. Acest lucru este cu atât mai evident cu cât, în mediul socio-economic actual caracterizat prin concurență, dinamism și interdependență, multe din dificultățile sau succesele organizațiilor au la bază resursele umane și managementul acestora.

Desprinzându-se din managementul general, managementul resurselor umane este un termen relativ recent pentru ceea ce s-a

numit tradițional "conducerea activității de personal" și presupune o abordare interdisciplinară și profesională a problematicii personalului din cadrul unei organizații. Managementul resurselor umane este diferit de celelalte domenii ale managementului general deoarece trebuie să servească nu numai scopului și intereselor patronului sau conducătorului organizației, dar trebuie să acționeze și în interesul angajaților, al ființei umane și prin extensie, în interesul societății.

În prezent nu există o definiție atotcuprinzătoare, unanim acceptată de specialiști, privind managementul resurselor umane. Având elemente care se completează reciproc, fiecare contribuind la definirea conceptului în ansamblul său, definirea managementul resurselor umane vizează:

a) funcțiunea care facilitează cea mai eficientă folosire a oamenilor în vederea realizării obiectivelor individuale și organizaționale;

b) ansamblul activităților de ordin operațional, de planificare, recrutare, menținere a personalului, precum și de ordin energetic, cum sunt crearea unui climat organizațional corespunzător, care permit asigurarea organizației cu resursele umane necesare;

c) complex de măsuri concepute interdisciplinar, cu privire la recrutarea personalului, selecția, încadrarea, utilizarea prin organizarea ergonomică a muncii, stimularea materială și morală, până în momentul încetării contractului de muncă;

d) funcțiunea care permite organizațiilor să-și atingă obiectivele prin obținerea și menținerea unei forțe de muncă eficiente;

e) fixarea obiectivelor în raport cu oamenii, realizarea și controlul acestora într-o logică a sistemului;

f) punerea la dispoziția întreprinderii a resurselor umane cu dubla constrângere, a funcționării armonioase și eficiente a ansamblului uman precum și a respectării dorinței de dreptate, securitate și dezvoltare a carierei fiecărui angajat.

## **1.1. FUNCȚIILE MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE**

Prin resursa umană a unei organizații se înțelege totalitatea oamenilor care lucrează în acea organizație. Supraviețuirea și/sau

dezvoltarea organizațiilor depinde de felul în care sunt achiziționate resursele și nivelul de profitabilitate cu care sunt exploatate. Resursele umane sunt una din rezervele neutilizate la maximum în cadrul organizațiilor.

Principalele funcții ale managementului resurselor umane sunt:

- Planificarea resurselor umane;
- Popularizarea structurilor;
- Atingerea performanței dorite;
- Compensarea resurselor umane;
- Instruirea și dezvoltarea resurselor umane;
- Îmbunătățirea abilităților profesionale;
- Stabilitatea și menținerea resurselor umane;
- Comunicarea și negocierea;

## **1.2.OBIECTIVELE MANAGEMENTULUI RURSELOR UMANE**

1. Obiectivul principal al managementului resurselor umane este acela de a furniza pricepere și experiența în acest domeniu, astfel încât să fie obținute performanțe optime și sigure, folosind cele mai adecvate metode.

2. Obiectivele strategice, pe termen lung, au în vedere organizarea și planificarea resurselor umane.

3. Obiectivele operaționale, de natura tactică și administrativă, au în vedere activitățile vizând conducerea zilnică a grupurilor de muncă.

4. Obiectivele generale urmăresc:

- Atragerea resurselor umane
- Reținerea în organizație pe o perioadă mai mare de timp a resurselor umane
- Motivarea resurselor umane.

## **1.3. POLITICA IN DOMENIUL RESURSELOR UMANE**

Preocuparea conducerii organizației privind resursele umane necesită precizarea unor reguli de bază, a unor atitudini față de resursele umane pe baza cărora se adoptă deciziile.

Acest ansamblu de reguli și atitudini constituie politica organizației în domeniul resurselor umane. O politică în domeniul resurselor umane corect formulată trebuie să țină seama de importanța personalului din cadrul organizației, de răspunderea care revine conducerii și de obiectivele generale ce trebuie îndeplinite.

O politică eficientă în domeniul resurselor umane trebuie să cuprindă:

- a) integrarea managementului resurselor umane în managementul general al organizației;
- b) obținerea adeziunii întregului personal;
- c) acțiuni eficiente la toate nivelurile;
- d) crearea unui climat de angajare și de valorificare a potențialului fiecărui angajat;
- e) recunoașterea și motivarea personalului care obține rezultate performante;
- f) stimularea dorinței fiecărui angajat de îmbunătățire permanentă a propriei activități;
- g) antrenarea în procesul decizional a angajaților care demonstrează competența profesională.

#### **1.4. RESPONSABILITĂȚILE DEPARTAMENTULUI DE RESURSE UMANE**

Managerul departamentului resurse umane este subordonat direct managerului general, care definește responsabilitățile în mod similar cu celelalte activități importante din organizație.

Managerul general trebuie să cunoască principalele caracteristici ale activității din domeniul resurselor umane, să stimuleze cooperarea dintre acest departament și celelalte departamente ale organizației.

Managerul departamentului de resurse umane asigură îndeplinirea responsabilităților departamentului condus în ceea ce privește:

- a) Planificarea și managementul resurselor umane în concordanță cu obiectivele și managementul general al organizației;
- b) Recrutarea și angajarea personalului pe principiul competenței;

- c) Elaborarea programelor de calificare și/sau perfecționare profesională;
- d) Elaborarea unui sistem de salarizare care să stimuleze obținerea unor rezultate deosebite;
- e) Elaborarea unui sistem de stimulare nefinanciară a personalului;
- f) Dezvoltarea comunicării organizaționale;
- g) Integrarea rapidă a noilor angajați și elaborarea programelor de carieră pentru întregul personal al organizației;
- h) Dezvoltarea unei culturi organizaționale bazată pe un puternic sistem de valori;
- i) Promovarea principiilor privind etica profesională.

## **2. OBIECTIVELE ȘI CONȚINUTUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE**

### **2.1.CARACTERISTICILE RESURSELOR UMANE ALE ORGANIZAȚIEI**

a. Resursele umane constituie principala resursă actuală și de perspectivă a organizației, cea care îi determină hotărâtor potențialul de acțiune;

b. Resursele umane au un potențial de creștere și dezvoltare practic nelimitat; ele sunt rare, valoroase, dificil de asigurat și de înlocuit;

c. Calitatea resurselor umane ale organizației determină calitatea activității acesteia, succesul ei, nivelul de competitivitate pe care îl are;

d. Resursele umane presupun investiții continue din partea organizației, care se dovedesc în timp cele mai rentabile.

În acest sens, J. Naisbitt și R. Aburdene afirmă: “în noua societate informațională, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar ca resursă strategică”.

e. Resursele umane presupun decizii manageriale printre cele mai dificile, pentru că în luarea acestor decizii trebuie să se țină seama de factori psihologici – individuali, sociologici – organizaționali și situaționali specifici. În domeniul resurselor umane managerii se confruntă frecvent cu dileme decizionale, în care se



confruntă argumente de ordin psihologic și moral cu argumente economice.

f. Potențialul apreciabil pe care îl prezintă resursele umane ale organizației trebuie cunoscut în detaliu, evaluat corect, cultivat și stimulat prin mijloace adecvate. Orice individ reprezintă o entitate biologică al cărei potențial intelectual și fizic real se dezvoltă cu dificultate.

g. Resursele umane prezintă o adaptabilitate la situații diverse, foarte variabile de la un individ la altul, precum și o relativă inerție la schimbări.

Schimbările din cadrul și din exteriorul organizației afectează ierarhiile, pozițiile individuale sau colective, conținutul muncii, tehnologiile de lucru, climatul organizațional etc. și induc, în mod firesc, rezistență celor afectați. Această rezistență are rădăcini adânci, care țin de natura umană, de conservatorismul acesteia și de reactivitatea ei la tot ce înseamnă schimbare a distribuției puterii în cadrul organizației, a comportamentelor consacrate, a culturii firmei, într-un cuvânt la tot ce înseamnă discontinuitate față de ordinea existentă a lucrurilor.

h. Resursele umane sunt marcate profund de factorul timp, în sensul că procesele de învățare, de dobândire a experienței, de schimbare a mentalităților și comportamentelor reclamă perioade mai lungi sau mai scurte. Factorul timp diferențiază, de asemenea, sensibilitatea valorilor economice și cele sociale împărtășite de generațiile tinere și de cele mai vârstnice de pe piața muncii.

i. Resursele umane au tendința de socializare, de organizare și desfășurare a activității în grup, ceea ce face să se dezvolte relații care determină comportamentele individuale și cele organizaționale.

j. Eficacitatea utilizării resurselor umane determină eficacitatea utilizării celorlalte resurse ale organizației.

## **2.2. DE LA MANAGEMENTUL TRADIȚIONAL LA MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

Robert Miles consideră că principala sarcină managerială constă în armonizarea variabilelor organizaționale (scopuri, obiective,

structură, tehnologie) cu variabilele umane (nevoi, potențial, atitudini, comportamente etc.) în cadrul unui sistem socio-tehnic (organizația în general).

El conturează trei modele manageriale pe baza evoluției filozofiei, principalelor orientări și instrumente de acțiune, prezentate în tabelul următor:

**Tabelul 2.1.**

**MODELE EVOLUTIVE DE MANAGEMENT DUPĂ R. MILES<sup>1</sup>**

<b>MODELUL MANAGEMENTULUI TRADIȚIONAL</b>	<b>MODELUL MANAGEMENTULUI RELAȚIILOR UMANE</b>	<b>MODELUL MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE</b>
<p><b>A. PRESUPUNERI</b></p> <p>1. Munca este neplăcută pentru majoritatea oamenilor.</p>	<p>1. Oamenii doresc să se simtă utili și importanți</p>	<p>1. Munca nu este inerent neplăcută. Oamenii doresc să contribuie la realizarea obiectivelor la stabilirea cărora au participat.</p>

---

*1 R. MILES, "Theory of Management Implications for Organizational Behaviour and Development", Mc Craw Hill Book Company New York , 1975*

<p>2. Pentru salariați activitatea este mai puțin importantă decât ce câștigă pentru ce fac.</p>	<p>2. Oamenii doresc apartenența la un grup și recunoaștere a individualității lor.</p>	<p>2. Majoritatea oamenilor pot să desfășoare munci creative care reclamă mai multă autodecizie și autocontrol decât cele pe care le desfășoară în prezent.</p>
<p>3. Puțini salariați doresc sau pot să execute munci creative care reclamă autodirijare și control.</p>	<p>3. Pentru oameni aceste nevoi sunt mai motivante decât câștigul material.</p>	
<p><b>B. POLITICI</b></p> <p>1. Sarcina principală a managerului este de a supraveghea și controla subordonații.</p> <p>2. Managerul trebuie să descompună sarcinile subordonaților în operații simple, repetitive,</p>	<p>1. Sarcina principală a managerului este de a face subordonații să se simtă folositori și importanți.</p> <p>2. El trebuie să asigure informarea completă a subordonaților și să țină seama de opțiunile lor</p>	<p>1. Sarcina managerului este de a utiliza integral resursele umane disponibile.</p> <p>2. Managerul trebuie să creeze un mediu organizațional în care lucrătorii să fie incitați să dea măsura integrală a potențialului lor.</p>

ușor de învățat.

3. Managerul trebuie să stabilească proceduri detaliate de lucru pentru subordonați pe care să le aplice ferm și corect.

### **C. AȘTEPTĂRILE MANAGERULUI**

1. Oamenii acceptă munca dacă plata este decentă și superiorul corect.

la planurile sale .

3. Managerul trebuie să permită subordonaților săi să exercite autodirijare și autocontrol, în anumite limite, pentru probleme de rutină.

1. Oamenii sunt satisfăcuți în nevoia lor de apartenență și de a se simți importanți dacă sunt bine informați și implicați în

3. Managerul trebuie să încurajeze participarea plenară a subordonaților la tratarea problemelor importante, să extindă continuu autodirijarea și autocontrolul acestora.

1. Oamenii își îmbunătățesc semnificativ performanțele dacă participarea lor la luarea deciziilor, autodirijarea și autocontrolul sunt extinse.

<p>2. Oamenii produc potrivit standardelor dacă sarcinile sunt simple și controlul este riguros.</p>	<p>luarea deciziilor de rutină.</p> <p>2. Oamenii cooperează de bună voie și au rezistență redusă la autoritatea formală dacă nevoile de mai sus le sunt satisfăcute.</p>	<p>2. Oamenii își îmbunătățesc satisfacția în muncă dacă li se oferă oportunități să-și utilizeze integral resursele de care dispun .</p>
--	---	---

### 2.3. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN RAPORT CU MANAGEMENTUL PERSONALULUI

Managementul Resurselor Umane și “Managementul personalului” se referă la același lucru, dar primul termen este mai bogat și mai subtil în semnificații, așa cum rezultă și din tabelul următor:

**Tabelul 2.2.**

ELEMENTE DE CARACTERIZARE	MANAGEMENTUL PERSONALULUI	MRU
Comportamentul oamenilor	Bazat pe normă / obiceiuri	Bazat pe misiunea organizației și valorile împărtășite de membrii acesteia
Contractul de muncă	Redactarea atentă a contractelor scrise	Stimularea acțiunilor “dincolo de prevederile contractului”

Modelul de acțiune managerială	Bazat pe proceduri	Determinat de cerințe
Stimularea inițiativelor	Treptată	Integrată
Calitățile manageriale necesare	Capacitatea de negociere	
Comunicarea	Indirectă	Directă
Categoriile de posturi în structura formală	Numeroase	Restrânse
Proiectarea posturilor	Bazată pe diviziunea muncii	Bazată pe muncă în echipă
Selecția personalului	Activitate separată	Activitate integrată
Salarizarea personalului	În funcție de evaluarea posturilor (limite fixe)	În funcție de performanțe
Pregătirea și dezvoltarea personalului	Controlate	Stimulate

*Sursa: Prelucrare după D. Goss "Principles of Human Resource Management", Heinemann, London and New York, 1994, pag. 1*

## **2.4. SCURT ISTORIC PRIVIND EVOLUȚIA IMPORTANȚEI ACTIVITĂȚILOR MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE**

**Tabelul 2.3.**

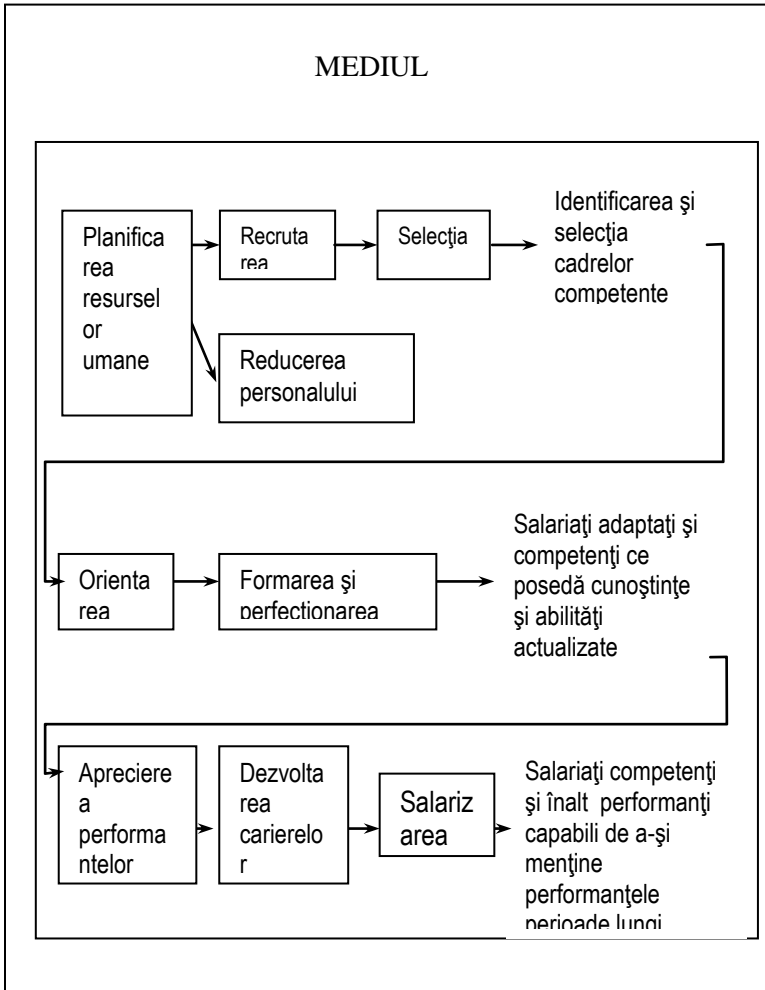
*Sursa: G. Milkovich, J. Boudreau. "Personnel / Human*

ANII '80	ANII '85	ANII '90
Recompensarea Asigurarea cu personal Relațiile de munca Relațiile cu angajații Asigurarea oportunităților egale de angajare Asigurarea avantajelor Dezvoltarea managementului Planificarea forței de muncă Pregătirea personalului	Recompensarea Planificarea resurselor umane Asigurarea cu personal Dezvoltarea managementului Asigurarea avantajelor Relațiile cu angajații Managementul forței de munca Comunicarea Relațiile de muncă	Planificarea resurselor umane Recompensar ea Asigurarea avantajelor Managementu l forței de muncă Dezvoltarea managementu lui Asigurarea cu personal Relațiile cu angajații Asigurarea oportunităților egale de angajare Relațiile de munca

*Resource Sursa: G. Milkovich, J. Boudreau. "Personnel / Human Resource Management: A Diagnostic Approach", Business Publications Inc., Plano, Texas , 1988 , pag. 5*

## **2.5. SCHEMA PROCESULUI MANAGEMENTULUI RESURSELOR UMANE**

## MEDIUL



Sursa: S. Rabbins, Mary Coulter, "Management" 5-th edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 07458, 1996, pag. 375



### III. ANALIZA ȘI PROIECTAREA POSTURILOR

Analiza și proiectarea posturilor se integrează în definirea funcțiilor, *care reprezintă o componentă importantă a procesului de analiză și proiectare a structurii organizatorice și constă în precizarea elementelor ce condiționează exercitarea acestor funcții și anume rolul, poziția, atribuțiile și legăturile lor.*

#### 3.1. DEFINIREA POSTURILOR

Definirea funcțiilor și a posturilor se realizează în contextul tratării sistemice a managementului organizației. Tratarea sistemică are drept punct de plecare obiectivele organizației și semnifică un proces de analiză- sinteză, în care, pornind de la obiectivele generale, se determină componentele sistemului dispuse într-o anumită configurație și se constituie apoi ansamblul. În acest proces deductiv-inductiv, fiecare funcție componentă a structurii organizației este determinată de obiectivele acesteia prin *lanțul de conexiuni obiectivele organizației - activitățile acesteia - atribuții - sarcini*, elemente organizatorice care se condiționează succesiv și al căror conținut este esențial pentru definirea funcțiilor și posturilor.

Definirea postului se referă la următoarele elemente:

- obiective;
- sarcini;
- responsabilități;
- autoritate;
- legături.

*Sarcina* concretizează latura acțională a atribuției, adică ceea ce se face efectiv în cadrul acesteia.

*Responsabilitatea* concretizează latura atitudinală a atribuției și reprezintă obligația de a îndeplini anumite sarcini presupuse de atribuția respectivă.

*Competența* concretizează latura formală a atribuției și reprezintă capacitatea unei persoane de a îndeplini corespunzător o atribuție sau o sarcină, având două laturi:

- competența acordată (autoritatea), reglementată prin acte legislativ-normative sau prin decizii ale conducerii organizației.

- competența intrinsecă a persoanei (cunoștințe și experiență), prevăzută prin nomenclatoarele de pregătire și stagiu.

*Autoritatea este dreptul de a da dispoziții, de a face să se acționeze potrivit unor decizii luate de persoana investită în acest sens.*

*Influența reprezintă schimbarea de comportament sau de atitudine a unei persoane sau a unui grup de persoane în urma acțiunii directe sau indirecte a altei persoane sau altui grup.*

*Puterea reprezintă capacitatea de a exercita o influență, adică posibilitatea de a produce schimbarea dorită în comportamentul sau atitudinea altei persoane sau altui grup.*

*Autoritatea este, deci, o putere legitimă, bazată pe recunoașterea legitimității de a exercita o influență în virtutea poziției formale pe care cel investit cu autoritatea respectivă o deține în cadrul organizației.*

### **3.2. ANALIZA POSTURILOR**

*Analiza posturilor constă în studierea complexă a acestora din punctul de vedere al factorilor determinabili de influență, al atribuțiilor ce le revin, al naturii acestora, al condițiilor necesare îndeplinirii corespunzătoare a obligațiilor și asumării responsabilităților, al nivelului de pregătire corect al ocupanților lor, al condițiilor ocupării lor (cerințe intelectuale și fizice, program de lucru, retribuție, etc.).*

Astfel definită, analiza posturilor trebuie să satisfacă cerințe precise:

- să fie sistematică, adică să pornească de la obiective clar definite și să utilizeze metode și tehnici științifice;
- să prezinte situația reală a posturilor la momentul efectuării ei;
- să fie obiectivă și riguroasă;
- să se refere la elementele definitorii ale posturilor și nu la calitățile ocupanților acestora;
- să se bazeze pe instruirea prealabilă a persoanelor însărcinate să facă cercetarea respectivă;
- să fie subordonată permanent unei viziuni cuprinzătoare asupra lanțului menționat obiective – activități – atribuții - sarcini și asupra ansamblului proceselor de muncă din cadrul organizației.

Analiza posturilor se finalizează cu descrierea posturilor și specificarea posturilor.

***Descrierea postului constă în prezentarea informațiilor esențiale privitoare la toate elementele ce caracterizează postul respectiv, pentru a furniza baza necesară evaluării sale în continuare și, mai ales, pentru a oferi ocupantului său și șefului acestuia cunoștințele indispensabile îndeplinirii corespunzătoare atribuțiilor prevăzute.***

Descrierea postului trebuie să fie completă, clară, concisă și să conțină:

- elementele de identificare a postului (denumirea, compartimentul, eventual codul său);
- rolul și poziția acestuia (descrierea globală a postului, natura sa ierarhică, funcțională, de stat major, subordonarea sa ierarhică);
- atribuțiile ce-i revin, sarcinile de îndeplinit și responsabilitățile pe care le incumbă;
- legăturile pe care trebuie să le aibă în cadrul și în afara organizației.

Descrierea postului se caracterizează în ***fișa postului sau fișa de descriere a postului*** care:

- Definește rolul și contribuția postului la realizarea obiectivelor organizației;
- Constituie baza contractului de munca al ocupantului.

***Specificarea postului se determină din descrierea acestuia și conține cerințele privind pregătirea, experiența, trăsăturile de personalitate, aptitudinile fizice și speciale, indispensabile ocupării postului respectiv.***

Specificarea postului derivă din analiza postului orientată spre persoana care urmează să-l ocupe. Acțiunea de specificare a postului poate prezenta unele deficiențe:

- Riscul bazării pe calitățile persoanei care a ocupat anterior postul;
- Riscul deformării cerințelor postului în funcție de calitățile persoanei care urmează să-l ocupe;

- Exces în descrierea calităților necesare ocupării postului, ceea ce îngreunează sensibil demersul găsirii unei persoane cu asemenea calități;

- Lipsa de rigoare, folosirea unor formulări vagi (de exemplu, ”trebuie să se preocupe”, “să dovedească bune cunoștințe”, etc.);

- Introducerea în descrierea cerințelor a unor criterii excesiv restrictive (de exemplu, *limita de vârstă*).

Analiza posturilor, cu cele două componente menționate, trebuie să fie focalizate prin următoarele obiective:

- Simplificarea muncii, realizată primordial pe baza studiului metodelor de lucru;

- Stabilirea standardelor de muncă, realizată prin studiul timpului de muncă (în primul rând Methods Time Measurement);

- Susținerea celorlalte activități componente ale Managementul resurselor umane în sensul: furnizării datelor necesare planificării resurselor umane; susținerii recrutării personalului pentru a fi mai eficace; asigurării succesului selecției și orientării psihoprofesionale în funcție de criterii clare de referință; furnizării bazei pentru evaluarea obiectivă a performanțelor individuale, pentru stabilirea obiectivelor dezvoltării resurselor umane, pentru aprecierea de către salariați a judiciozității opțiunilor privind cariera profesională.

Există mai multe tipuri de analiză ale posturilor:

- Orientată asupra postului, finalizată cu descrierea postului;

- Orientată asupra persoanei care urmează să ocupe postul, finalizată cu specificarea postului;

- Combinată;

- Strategică, concentrată asupra dinamicii postului, adică asupra, modificării acestora produse sub impactul procesului tehnologic, al schimbărilor în societate, etc..

**Metode de analiză a posturilor** folosite frecvent sau recomandate în literatura de specialitate sunt :

- *Analiza documentelor existente;*

- *Observarea;*

- *Interviul;*
- *Chestionarul pentru analiza postului;*
- *Chestionarul PAQ (Position Analysis Questionnaire)*

pentru analiza postului elaborat la Universitatea Purdue - SUA, conține 194 întrebări și este completat de către analistul postului, care decide dacă o anumită cerință la care se referă o întrebare este importantă sau nu în îndeplinirea sarcinilor de muncă ce revin postului;

- *Metoda incidentelor critice*, dezvoltată de J. Flanagan, permite obținerea informațiilor despre post în termeni comportamentali (incidentul critic este o situație particulară, pozitivă sau negativă, în comportamentul persoanei care ocupă postul sau în performanțele acesteia; comportamentele critice sunt observabile și măsurabile, putând furniza indicii prețioase pentru evaluarea performanțelor);

- *Tehnici de reprezentare grafică a fluxurilor informaționale* (scheme bloc, diagrame de rutină, schema ASME a fluxului informațional) care oferă indicii privind implicarea unui post în fluxurile informaționale specifice diferitelor lucrări ce-i revin.

Analiza funcțională a posturilor, care extinde aria de referință, ocupându-se nu numai de caracteristicile menționate mai sus ale postului (rol, poziție, atribuții, etc.), ci și de instrucțiuni de lucru pentru realizarea sarcinilor, abilități necesare, standarde de performanță, cerințe de pregătire a angajaților etc.

### **3.3. PROIECTAREA POSTURILOR**

***Proiectarea posturilor este procesul de stabilire a tuturor elementelor care formează conținutul specific al posturilor , metodele de muncă folosite în cadrul acestora, precum și relațiile de muncă ale posturilor respective cu celelalte posturi din cadrul organizației sau în exteriorul acesteia.***

Proiectarea posturilor trebuie astfel realizată încât să asigure:

- îmbinarea echilibrată a elementelor tehnologice cu cele psihosociologice;
- evitarea specializării excesive care determină scăderea satisfacției în muncă;

- îmbunătățirea performanțelor în muncă prin schimbarea adecvată a conținutului muncii;
- stimularea apariției de noi strategii pentru dezvoltarea posturilor.

**Procesul proiectării posturilor** cuprinde următoarele etape:

- definirea detaliată a sarcinilor de muncă individuale;
- stabilirea metodei de muncă indicată pentru realizarea fiecărei sarcini;
- combinarea sarcinilor de muncă individuale în posturi poziționate în structura organizatorică.

**Metodele folosite în proiectarea posturilor** pentru îmbunătățirea acesteia sunt:

- *rotația pe posturi*: trecerea angajaților de pe un post pe altul în scopul reducerii monotoniei muncii;
- *“lărgirea conținutului muncii”* (job enlargement), care constă în combinarea unor sarcini specializate în sarcini mai complexe, în lărgirea gamei de responsabilități și în rotirea lucrătorilor în efectuarea unor lucrări sau operații diferite. Metoda, destinată să combată monotonia muncii și oferirea de satisfacții suplimentare în executarea sarcinilor, este aplicabilă în cazul muncitorilor, având însă posibilități mult mai restrânse de folosire în cazul personalului funcționăresc;
- *“îmbogățirea conținutului muncii”* (job enrichment), care privește profunzimea acesteia și constă în sporirea autonomiei ocupantului unui post în ceea ce privește alegerea căilor de efectuare a anumitor atribuții, stabilirea ritmului de lucru, corectarea propriilor greșeli, participarea la luarea deciziilor privitoare la propria muncă;
- combinarea lărgirii și îmbogățirii conținutului muncii;
- formarea grupelor de lucru autonome (acordarea de libertăți, privind planificarea activității și organizarea echipelor);
- proiectarea posturilor de înaltă performanță.
- 

### **3.4. EVALUAREA POSTURILOR**

***Evaluarea postului servește determinării complexității acestuia comparativ cu alte posturi și, pe această bază, stabilirii judicioase a nivelului salarizării.***

Evaluarea posturilor se face prin prisma unor **factori** dintre care pot fi menționați:

- Calificarea cerută;
- Responsabilitatea pe care o presupune;
- Efortul necesar a fi depus;
- Condițiile de muncă;
- Dificultatea muncii;
- Alți factori diverși– numărul de subordonați, gradul de creativitate necesar, puterea de decizie, sfera de acțiune etc.

#### **4. PLANIFICAREA RESURSELOR UMANE**

Importanța planificării resurselor umane este determinată de următoarele:

- permite asigurarea din timp a personalului necesar organizației, previzionat în funcție de dezvoltarea anticipată a evoluției acesteia;
- asigură înscrierea costurilor cu personalul în limite judicioase;
- preîntâmpină apariția dezechilibrelor majore, a lipsei personalului necesar sau a supraefectivelor de personal în raport cu nevoile reale ale activității organizației;
- oferă perspectiva clară a dezvoltării resurselor umane ale organizației, a dezvoltării personalității profesionale a fiecărui angajat.

În contextul acestor considerații, ***planificarea resurselor umane cuprinde analiza situației prezente a resurselor existente în cadrul organizației, interpretarea previziunilor de dezvoltare a acesteia în termeni de cerințe viitoare de resurse de muncă, definirea politicilor de dezvoltare a resurselor existente și la recrutarea de noi cadre.***

## **4.1. NECESITATEA ȘI CERINȚELE PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE**

Necesitatea planificării resurselor umane ale organizației apare cu pregnanță atunci când aceasta este gata să răspundă unor provocări majore de tipul:

- Cât personal va fi necesar în viitor și în ce structură?
- Cât din personalul necesar poate fi acoperit din resurse interne?
- Cât va trebui angajat din exterior și în ce structură?
- Ce trebuie să facă organizația pentru a-și dezvolta resursele umane disponibile?

Cerințele planificării raționale a resurselor umane la nivelul oricărei organizații sunt:

- Implicarea în procesul planificării a managerilor de la toate nivelurile ierarhice din cadrul organizației, și nu numai a compartimentului de personal al acesteia;
- Folosirea unor metode și tehnici de planificare evolute, de factură științifică, singurele în măsură să asigure un grad adecvat de predictibilitate a nevoilor și disponibilităților de resurse umane;
- Responsabilizarea întregului personal al organizației în privința furnizării și colectării datelor necesare efectuării corespunzătoare a planificării resurselor umane;
- Efectuarea planificării resurselor umane concomitent cu planificarea celorlalte activități ale organizației - vânzări, aprovizionare, producție etc.- și nu ulterior acesteia din urmă;
- Identificarea problemelor de personal ale organizației înainte ca acestea să se manifeste și, mai ales, să se acutizeze;
- Integrarea organică a planificării resurselor umane în planificarea organizațională de ansamblu, astfel încât să se previzioneze corect determinările strategice globale ale organizației asupra strategiei funcționale și politice de personal ale acesteia;
- Asigurarea dezvoltării personalității fiecărui angajat al organizației, a amplificării potențialului lui productiv și creator;
- Asigurarea permanentă a organizării flexibile a personalului organizației prin dezvoltarea unor resurse umane



flexibile și competitive, capabile să facă față unor cerințe dinamice și diversificate.

## **4.2. LOCUL PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE ÎN PLANIFICAREA DE ANSAMBLU A ACTIVITĂȚII ORGANIZAȚIEI**

Planificarea resurselor umane cuprinde următoarele **acțiuni necesare**:

- Identificarea în gama de profesii și meserii specifice organizației a domeniilor critice din punctul de vedere al acoperirii acestora în cadrul organizației în raport cu cerințele reale, al disponibilităților existente în exteriorul acesteia, al perspectivelor;
- Analiza vârstei medii a personalului organizației;
- Analiza fluctuației personalului pe compartimente, pe o perioadă de 3-5 ani din trecut;
- Compararea cerințelor cu disponibilitățile la nivel de compartimente și apoi centralizat pe ansamblul organizației, cel mai indicat pentru perioada de 5 ani (această perioadă se dovedește însă insuficientă pentru elaborarea planului de pregătire a forței de muncă).

**Procesul planificării resurselor umane** cuprinde următoarele faze:

- Evaluarea resurselor umane necesare în perspectivă în funcție de volumul previzionat al activității viitoare;
- Analiza situației disponibilității cantitative și calitative a forței de muncă existente și al utilizării acesteia;
- Analiza posibilităților de asigurare din cadrul organizației a resurselor umane necesare;
- Analiza posibilităților de asigurare din exteriorul organizației a diferenței rămasă neacoperită din resursele umane necesare;
- Planificarea propriu-zisă a resurselor umane;
- Stabilirea necesarului cantitativ pe profesii, meserii, vârste, sexe;
- Actualizarea permanentă a planului.

Din cerințele și procesul planificării resurselor umane rezultă că această activitate are două dimensiuni principale:

- *dimensiunea funcțională*, care stabilește legătura dintre strategia organizației, pe de o parte, și strategia funcțională și politicile derivate în domeniul resurselor umane, pe de altă parte, și se referă la modul în care este integrată strategia de personal în strategia generală a organizației;

- *dimensiunea temporală*, în funcție de care există:

- planificarea strategică a resurselor umane, la orizonturi de timp de 3-5 ani;

- planificarea operațională a resurselor umane, la orizonturi de timp de 1-3 ani.

### **4.3. MODELE ȘI METODE DE PLANIFICARE A RESURSELOR UMANE**

Pe măsura intensificării preocupărilor privind planificarea resurselor umane la nivelul organizațiilor, s-au conturat o serie de modele și metode de planificare specifice.

a) *Planificarea resurselor umane sub impactul obiectivelor organizației*

b) *Previziunea cererii de resurse umane*

Metodele de determinare a necesităților viitoare de personal în funcție de volumul previzionat al activității sunt de două naturi:

- Intuitive

- Estimări manageriale; pot fi realizate “de sus în jos” sau “de jos în sus”

- Metoda Delphi

Se bazează pe consultarea în mai multe rânduri a unui grup de specialiști și urmărește folosirea sistematică a opiniilor acestora. Comporta trei etape:

- *Pregătirea și lansarea anchetei* (formularea problemei, elaborarea chestionarului, constituirea grupului de specialiști, informarea acestora asupra obiectivului și desfășurării anchetei);

- *Efectuarea anchetei* (difuzarea chestionarului, solicitarea răspunsului la întrebări “închise”, fiecare specialist făcând deci opțiuni; colectarea chestionarelor, gruparea răspunsurilor, calculul valorii mediane; eliminarea răspunsurilor care prezintă

abateri mari de la valoarea mediană; informarea experților asupra rezultatelor obținute și difuzarea unui nou chestionar, însoțit de informații complementare; colectarea din nou a chestionarelor, ordonarea din nou a răspunsurilor în funcție de medie și de îngustarea ecartului dintre extreme; repetarea ciclului până la obținerea consensului, în opiniile exprimate în chestionar, a cel puțin 50% din membrii panelului de specialiști. Dacă nu se ajunge la consens, organizatorul anchetei înlocuiește aprecierile individuale printr-o estimare de sinteză;

- *Analiza și prelucrarea datelor*, sinteza și prezentarea informațiilor obținute în vederea folosirii lor în previziunile efectuate privind cererea de resurse umane.

- Cantitative
- Extrapolarea;
- Tehnicile statistice;
- Modelarea.

Totodată mai pot fi folosite și alte metode specifice:

- Analiza tendințelor

Permite estimarea necesităților viitoare de resurse umane pe baza informațiilor din perioadele trecute;

- Metoda studiului muncii.

Permite stabilirea cantității de muncă necesară efectuării diferitelor sarcini și, prin însumare, necesară la nivelul unei activități.

c) *Previziunea ofertei de resurse umane*

Presupune:

- Analiza resurselor existente
- Oferta internă;
- Oferta externă;
- Determinarea ofertei prevăzute și compararea acesteia cu

cererea prevăzută, deducându-se pe aceasta baza, surplusul / deficitul de resurse umane a organizației, în funcție de care se stabilește planul de asigurare a forței de muncă cu cele trei componente ale sale.

d) *Previziunea cererii nete de resurse umane*

## **5. RECRUTAREA, SELECȚIA ȘI ORIENTAREA RESURSELOR UMANE**

## 5.1. RECRUTAREA RESURSELOR UMANE- FACTORI DETERMINANȚI, SURSE ȘI CĂI

*Recrutarea resurselor umane este activitatea de identificare a persoanelor ce prezintă caracteristici corespunzătoare posturilor rămase neocupate în structura organizației și de atragere a acestor persoane către organizația respectivă.*

Politica de recrutare adoptată de organizație trebuie să asigure anticiparea apariției deficitelor de forță de muncă și a posibilităților de acoperire a acestora.

Principalii *factori interni și externi care influențează* recrutarea resurselor umane sunt:

- Situația pieței muncii (cererea și oferta de forță de muncă, schimbările ce se produc etc.);
- Prevederile cadrului legislativ - normativ existent cu privire la problemele muncii;
- Modelul educațional existent în societate;
- Sistemul general de instruire, de pregătire, formare și perfecționare a resurselor umane;
- Atracția zonei și a localității în care există organizația, facilitățile regionale și locale existente și acordate salariaților;
- Imaginea generală a organizației și cea specifică acesteia pe piața muncii;
- Obiectivele organizației;
- Cultura organizațională;
- Poziția sindicatelor cu privire la recrutare;
- Situația economico- financiară a organizației;
- Politicile organizației și practicile manageriale în domeniul recrutării resurselor umane;
- Cerințele politice, etnice, religioase etc. cu privire la recrutarea resurselor umane;
- Preferințele candidaților potențiali;
- Alți factori - necesitatea practicării unor recrutări preferențiale, a unor recrutări foarte exigente pentru posturi de complexitate deosebită.

*Caracteristicile procesului de recrutare sunt:*

- Este un proces de interacțiune între organizație și candidați, în care părțile se pot atrage sau respinge;
- Este un proces bidimensional, în care candidatul trebuie să fie mulțumit de organizație iar organizația de candidatul implicat în proces;
- Este un proces de comunicare cu dublu sens, în care părțile își transmit reciproc semnale;
- Reclamă compromisuri între părți pentru armonizarea cerințelor și preferințelor lor;
- Reclamă deplină transparență a ambelor părți, trebuie să se bazeze pe date și informații corecte, reale, probabile în orice moment.

*Elaborarea și realizarea planului de recrutare* potrivit politicii organizației în acest domeniu cuprinde următoarele faze:

- Efectuarea previziunilor privind forța de muncă necesară sub aspect cantitativ, pe baza personalului existent ce posedă nivelul de pregătire adecvat și a celui corespunzător volumului activității viitoare a organizației;
- Analiza posturilor, pentru a evidenția cerințele calitative privind resursele umane ce trebuie recrutate;
- Culegerea și analiza datelor privitoare la personalul încadrat pe activități, pe meserii și categorii de calificare, pe profesioniști, la situația și cauzele plecărilor din organizație într-o perioadă reprezentativă anterioară, la personalul promovabil în funcții superioare și la cel nepromovabil;
- Determinarea numărului de cadre necesare pe fiecare categorie de personal și pentru fiecare compartiment al organizației și, pe baza diferenței dintre acest număr și cel al personalului existent cu pregătirea corespunzătoare, elaborarea propriu-zisă a programului de recrutare ca una dintre componentele planului de asigurare a forței de muncă;
- Prospectarea surselor de candidați pentru posturile de muncă neocupate și recrutarea candidaților.

*Sursele* posibile de recrutare sunt:

- Organizația;
- Școlile profesionale;

- Școlile de maiștri;
  - Liceele;
  - Școlile de specializare post-liceală;
  - Instituțiile de învățământ superior; oficiile de muncă și protecție socială;
  - Alte organizații;
  - Centrele teritoriale de înregistrare a șomerilor;
  - Târgurile de locuri de muncă.
- Căile prin care se poate face recrutarea sunt:*
- Directă, prin contactul fără intermediari, oral sau scris, cu sursele de recrutare;
  - Indirectă, cu ajutorul mass-media.

## **5.2. SELECȚIA RESURSELOR UMANE- METODE ȘI INSTRUMENTE**

*Selecția resurselor umane este activitatea componentă a managementului resurselor umane care constă în alegerea, potrivit anumitor criterii, a celui mai capabil candidat pentru desfășurarea unei munci profesionale corespunzătoare unui anumit post sau loc de muncă.*

Selecția resurselor umane se face pe baza pregătirii, aptitudinilor și capacității de muncă ale candidaților, efectuarea acesteia semnificând identificarea persoanelor ale căror calități corespund cel mai bine cerințelor posturilor, naturii și complexității acestora.

*Criteriile* pe baza cărora se efectuează selecția resurselor umane reflectă calitățile, cunoștințele, aptitudinile, cerințele psihosociologice necesare ocupării unui post și exercitării în condiții corespunzătoare a unei profesii sau meserii.

*Procesul de selecție* cuprinde următoarele etape:

- Luarea interviului pentru alegerea preliminară a candidaților;
- Completarea de către candidați a formularului de cerere de angajare;
- Intervievarea candidaților aleși preliminar pentru selecție;

- Testarea aceluiași candidați pentru selecție;
- Verificarea referințelor candidaților respectivi;
- Efectuarea examenului medical al candidaților respectivi;
- Interviewarea finală a candidaților selectați;
- Luarea deciziei de angajare a candidaților selectați;
- Instalarea pe posturi a noilor candidați.

**Testele** folosite în selecția profesională științifică sunt de mai multe categorii :

- *De inteligență*, destinate să identifice abilitățile intelectuale existente și capacitatea de dobândire a unor abilități intelectuale noi;

- *De personalitate*, concepute pentru a evidenția caracteristicile personale ale candidaților și modalitățile în care aceștia pot influența alte persoane, ceea ce dă măsura capacității lor de a ocupa funcții de conducere;

- *Vocaționale*, concepute pentru a pune în evidență cea mai potrivită ocupație pentru fiecare candidat.

Procesul de selecție a resurselor umane se încheie cu angajarea candidaților selectați, după care urmează integrarea psiho-socio-profesională a acestora în organizație.

Integrarea psiho-socio-profesională este legată de selecția resurselor umane, întrucât rezultatele integrării condiționează, alături de alte considerente, decizia finală de angajare definitivă a unei persoane după scurgerea perioadei de probă.

Integrarea se face progresiv în planuri succesive: integrarea în raport cu cerințele postului, în grupuri de lucru, în organizație și în societate. Procesul de integrare presupune conjugarea eforturilor persoanelor de integrat și ale colectivelor integratoare, care iau forma, pentru primele, a unor disponibilități profesionale, psihosociale, afective și volitive, iar pentru următoarele, a asigurării coeziunii, a creării climatului psihosocial pozitiv și a oferirii unor perspective de dezvoltare pentru fiecare nou angajat.

### **5.3. ORIENTAREA RESURSELOR UMANE**

Scopul orientării profesionale este de a asigura fiecărui membru al societății posibilitatea practicării unei profesii sau meserii, în funcție de cerințele societății, de exigențele profesiei sau

meseriei respective, de aspirațiile și capacitățile (cunoștințe, aptitudini, atitudini) individului.

Orientarea profesională este precedată de orientarea școlară făcută în instituții de învățământ de către cadre didactice, de regulă pe baza performanțelor înregistrate de elevi la obiectele de studiu, și precede, la rândul ei, pregătirea și formarea profesională realizate în instituții de învățământ superior și în organizație.

Necesitatea efectuării orientării profesionale este determinată de următoarele argumente:

- creează premise pentru obținerea unor performanțe profesionale ridicate;
- permite evitarea suprasolicitării în muncă datorită neadaptării oamenilor la exigențele acesteia;
- dezvoltă motivația pentru muncă;
- permite obținerea unui grad ridicat de satisfacție în muncă.

**În concluzie** se poate afirma că orientarea resurselor umane este activitatea desfășurată preponderent de către șefii ierarhici, de furnizare către noii angajați de informații relevante privind condițiile de muncă, program de lucru, regulile de comportament care trebuie respectate, facilitățile oferite de organizație, condițiile de plată și orice alte informații specifice referitoare la organizație și la practicile acesteia.

## **6.FORMAREA ȘI PERFECTIONAREA PERSONALULUI**

### **6.1.CONCEPTELE DE FORMARE ȘI PERFECTIONARE A PERSONALULUI**

În societatea contemporană, importanța capitală a activităților de formare și perfecționare a tuturor angajaților oricărei organizații este determinată de caracteristica dominantă a perioadei actuale - accelerarea schimbărilor, a înnoirilor în orice domeniu de activitate umană, produse sub imperiul științei și tehnologiei devenite forțe motrice primordiale ale dezvoltării societății.

*Formarea profesională* este activitatea desfășurată în scopul însușirii de cunoștințe teoretice și deprinderi practice, de un anumit gen și nivel, în măsura să asigure îndeplinirea calificată de către



lucrători a sarcinilor ce le revin în exercitarea, în procesul muncii, a unei profesii sau meserii.

*Perfecționarea profesională* este activitatea cu caracter preponderent informativ desfășurată în instituții de învățământ sau în organizații în vederea lărgirii și actualizării cunoștințelor, dezvoltării aptitudinilor și modelării atitudinilor necesare lucrătorilor în vederea creșterii nivelului calitativ al activității lor profesionale, potrivit cerințelor generate de progresul științific și tehnologic și de introducerea acestuia în activitatea practică.

Cele două definiții pun în evidență câteva aspecte importante:

- ambele procese trebuie să răspundă unor cerințe reale, determinate de progresul științific și tehnologic;

- în ambele procese dorința lucrătorilor de autodezvoltare, cu implicațiile acestea pe planul promovării și al dezvoltării carierei, este esențială;

- cele două procese trebuie să fie permanente, adică să asigure educația permanentă a lucrătorilor;

- cele două procese trebuie să cuprindă practic toți angajații organizației, numai astfel aceștia putând să-și îmbunătățească permanent performanțele;

- cele două procese sunt dinamice și se suprapun parțial, așa cum susțin numeroși specialiști;

- cele două procese sunt stimulate de existența unor *factori de influență* - nevoia individuală de perfecționare, nevoia socială de perfecționare, perfecționarea continuă a metodelor, tehnicilor și instrumentelor specifice de lucru, dorința lucrătorilor de a fi promovați, stadiul în care se găsesc în cariera lor profesională, și a unor *momente favorabile* - perioada imediat următoare angajării, perioada perspectivei de promovare, perioadele de restructurări, re tehnologizări, modernizări ale organizației, perioadele de dezvoltare rapidă a organizației;

- eficacitatea proceselor de formare și perfecționare crește semnificativ când în acestea sunt cuprinse grupuri de persoane și nu persoane izolate din organizații, ceea ce le oferă posibilitatea de a aplica împreună, corelat și sinergic, cunoștințele și abilitățile însușite;

•eficacitatea proceselor de formare și perfecționare se reflectă în sporirea volumului și calității cunoștințelor și abilităților însușite, în modificări comportamentale și atitudinale, în îmbunătățirea climatului organizațional, finalmente în rezultatele de ansamblu ale activității organizației.

## **6.2. PROCESE DE FORMARE ȘI PERFECȚIONARE**

Desfășurarea proceselor de formare și perfecționare a personalului organizației presupun parcurgerea mai multor etape:

➤ Stabilirea cerințelor imediate și de perspectivă de formare și perfecționare a personalului organizației;

➤ Elaborarea planului și programelor de formare și perfecționare a personalului organizației.

➤ Desfășurarea programelor

Programele prin care un angajat al organizației poate trece succesiv sunt:

- de formare pe postul ocupat;

- de perfecționare pe postul ocupat;

- de formare în vederea promovării într-un post superior.

➤ Controlul și evaluarea programelor

Controlul se desfășoară continuu, în trei momente semnificative:

- pe parcursul desfășurării programului, când are caracter corectiv ;

- la sfârșitul programului când are caracter constatativ, obiectul sau fiind nivelul de cunoștințe dobândite de participanți;

- în perioada ulterioară încheierii programului, când are ca obiect evaluarea schimbării la locul de muncă a nivelului de competență, a aptitudinilor și atitudinilor participanților la program.

➤ Evaluarea eficienței activității de formare și perfecționare

Criteriile de evaluare pot fi aplicate executanților, specialiștilor și factorilor de decizie din organizație însă aceste criterii

variază în funcție de obiectivele programelor, de specificul acestora și de categoriile de personal cărora li se adresează.

Procesele de formare și perfecționare a personalului se realizează prin programe corespunzătoare desfășurate în locuri diverse, folosind forme variate și fiind caracterizate de trăsături distincte:

1. *În organizație*, prin folosirea de cursuri, vizite de studii, stagii de specializare, instruirea la locul de muncă, participarea în colective de muncă, rotirea pe posturi, sprijinirea șefului direct, înlocuirea temporară a șefului direct. Aceste programe:

- Reclamă cheltuieli mai scăzute;
- Asigură conectarea mai strânsă la nevoile efective ale organizației;
- Permite axarea tuturor formelor de realizare pe valorile majore pe care le promovează organizația;
- Formele de realizare și conținutul proceselor de formare și perfecționare derivă nemijlocit din strategia și politicile de personal ale organizației;
- Permite folosirea instructorilor exteriori și formarea progresivă de instructori interni, din organizație.

2. *În universități*, prin utilizarea de cursuri (de zi, serale, cu frecvență redusă, învățământ la distanță), stagii de specializare, doctorat. Acest gen de programe:

- Reclamă cheltuieli scăzute;
- Poșibile unele distanțări ale conținutului cursurilor de nevoile stringente și imediate ale organizației;
- Asigură întărirea legăturilor industrie – universitate;
- Permite realizarea formei elevate de pregătire – doctoratul;

3. *În instituții specializate de training, naționale și internaționale*, prin participarea la cursuri și seminarii.

4. *În ideea unei colaborări organizație - instituții specializate de training*, prin utilizarea de prelegeri, consultații și reuniuni – dezbateri. Ca trăsături ale acestor forme de programe pot fi menționate:

- Permite organizarea de programe flexibile, focalizate pe teme de interes deosebit pentru organizație;
- Specialiști din organizație țin prelegeri în instituții specializate;
- Instructori și consultanți din instituții specializate țin prelegeri în organizație.

5. *Prin studiu individual.*

### **6.3. PROGRAME ȘI METODE DE FORMARE ȘI PERFECȚIONARE A PERSONALULUI**

Calitatea programelor de formare și perfecționare depinde, în măsură apreciabilă, de metodele, tehnicile și mijloacele de instruire folosite în cadrul acestora:

- Instruirea la locul de muncă;
- Participarea în colective de muncă;
- Rotirea în mai multe posturi;
- Sprijinirea șefului direct;
- Înlocuirea temporară a șefului direct;
- Efectuarea de vizite de studiu;
- Efectuarea de stagii de specializare;
- Participarea la cursuri și dezbateri;
- Învățământ seral, cu frecvență redusă sau la distanță;
- Doctorat.

Aceste metode și tehnici, au următoarele caracteristici:

- sunt adaptabile la categoriile de participanți la cursuri, stabilite pe vârste, niveluri de pregătire, niveluri ierarhice etc.;
- se bazează pe principiile pedagogiei active,
- sunt explicative și se concretizează în progresele obținute de participanții la programe;
- sunt participative, bazate pe implicarea profundă și motivată a participanților în folosirea lor;
- sunt aplicative, în scopul că se finalizează, pe lângă însușirea și consolidarea unor cunoștințe teoretice, cu dobândirea unor abilități, atitudini și comportamente noi, adecvate gamei largi de situații concrete din viața organizației.

Ca metode și tehnici active utilizate în cadrul programelor de formare și perfecționare organizate sub formă de cursuri și dezbateri pot fi menționate:

- Dezbaterea;
- Panelul;
- Incidentul;
- Formarea sensibilității;
- Rezolvarea corespondenței;
- Jocul rolurilor;
- Studiul de caz;
- Jocul de întreprindere.

## **7. EVALUAREA PERFORMANȚELOR**

*Aprecierea performanțelor* reprezintă evaluarea obiectivă globală a activității și comportamentului fiecărui angajat efectuată pe baza unor criterii care privesc rezultatele obținute în muncă, nivelul pregătirii profesionale, preocuparea pentru îmbogățirea cunoștințelor, grija pentru patrimoniul organizației, calitățile personale, comportarea la locul de muncă, în familie și civică, respectarea legilor, păstrarea secretului profesional.

Principalele caracteristici ale activității de apreciere a performanțelor personalului sunt următoarele:

- este o activitate managerială îndreptățită de faptul că performanțele individuale negative afectează, în măsură determinantă performanțele de ansamblu ale organizației;
- are multiple și complexe implicații la nivel individual și organizațional;
- asigură, în condițiile abordării strategice a problematicii performanțelor individuale și organizaționale, premise necesare instaurării în cadrul organizației a unui climat propice practicării ”*managementului performanței*”;
- se bazează pe sprijinul larg al angajaților organizației și pe implicare profundă și constructivă a managerilor de la toate nivelurile ierarhice ale acesteia; drept urmare introducerea oricărui sistem de evaluare a performanțelor trebuie făcut numai

în momentul certitudinii că sprijinul tuturor membrilor organizației este asigurat;

- are strânse legături cu celelalte activități componente ale managementului resurselor umane, rezultatele aprecierii performanțelor personalului organizației influențând acțiunile de recrutare și selecție, determinarea nevoilor de formare și perfecționare a personalului la nivelul de salarizare, perspectivele de promovare, programele de re proiectare a muncii specifice diferitelor posturi și locuri de muncă, cerințele de reducere a personalului organizației.

### **7.1. OBIECTIVE ȘI CERINȚE**

În esență aprecierea performanțelor trebuie să urmărească trei obiective principale:

- evaluarea performanțelor reale ale angajaților;
- stabilirea potențialului de conducere;
- revizuirea retribuției.

Aprecierea performanțelor personalului trebuie să satisfacă anumite *cerințe* specifice:

- Să fie abordată ca un proces nu numai de „măsurare” a performanțelor angajaților, ci și de motivare și dezvoltare a acestora;
- Să fie percepută de întregul personal al organizației ca o activitate constructivă și nu distructivă, ca una pozitivă și nu negativă, deci, având efecte benefice atât la nivel individual cât și cel al organizației;
- Să se bazeze pe câteva principii determinante:
  - folosirea cunoștințelor și experienței trecute ca elemente de sprijin al dezvoltării viitoare;
  - construirea viitorului dezirabil al organizației și al angajaților acesteia pe baza succeselor înregistrate în trecut și a dificultăților depășite;
  - conceperea sistemului de apreciere a performanțelor ca o adevărată pârgă de sporire a motivării angajaților și a satisfacției în muncă a acestora;

- folosirea aprecierii performanțelor pentru îmbunătățirea comunicării organizaționale, în primul rând între șefi și subordonați, intensificarea relațiilor între angajați și stimularea muncii în echipă.

## **7.2. PROCESUL DE EVALUARE A PERFORMANTELOR**

Aprecierea performanțelor poate fi de mai multe feluri:

- Individuală sau colectivă;
- Globală sau analitică;
- Cantitativă sau calitativă, făcută în raport cu criteriile cantitative și calitative stabilite pentru diferite posturi și locuri de muncă;

- Formală sau informală, după cum există sau nu o metodologie oficială de evaluare sau contracte oficiale între evaluatori și evaluați;

- Sistematică sau nesistematică, după cum criteriile în funcție de care se face aprecierea sunt stabilite anterior și necunoscute anterior sau alegerea lor rămâne la latitudinea evaluatorilor;

- Periodică, regulată sau impusă, aleatoare.

Procesul evaluării trebuie să parcurgă următoarele etape ce se succed logic:

1. Definirea obiectivelor activității de apreciere a performanțelor;

2. Stabilirea politicilor specifice activității prin care se definesc:

- orientările majore ale activității de apreciere (nivel de exigență, raportarea la standardele altor organizații, folosirea experienței trecute etc.);

- momentele efectuării aprecierii;

- periodicitatea acțiunilor de apreciere;

- persoanele cu responsabilități de evaluare;

3. Difuzarea în rândurile angajaților a procedurilor de apreciere a performanțelor și a criteriilor de apreciere pregătite temeinic în prealabil;

4. Precizarea obiectului evaluării - potențialul angajaților, comportamentul acestora sau performanțelor acestora;

5. Stabilirea standardelor de performanță, adică nivelul dorit sau așteptat al acestora;

6. Stabilirea tehnicilor de apreciere;

7. Aprecierea propriu-zisă a performanțelor;

8. Prelucrarea datelor obținute, sintetizarea acestora și analiza lor, conturarea concluziilor aprecierii;

9. Comunicarea concluziilor aprecierii angajaților, consemnându-se contestațiile, nemulțumirile, reacțiile adverse și preîntâmpinându-se eventualele resentimente sau conflicte care pot fi generate la concluzii ce pot afecta negativ comportamentul angajaților;

10. Dezbaterile concluziilor cu persoanele evaluate în scopul identificării în comun a căilor de îmbunătățire a potențialului, comportamentului și performanțelor acestora;

11. Sprijinirea angajaților cu performanțe slabe pentru îmbunătățirea acestora.

### **7.3. SISTEME, METODE ȘI TEHNICI DE APRECIERE A PERFORMANȚELOR**

Un sistem de apreciere a performanțelor angajaților unei organizații cuprinde următoarele elemente:

- politica organizației în domeniul aprecierii performanțelor;

- criteriile de apreciere;

- standardele pentru fiecare criteriu și post sau loc de muncă;

- tehnica de apreciere;

- responsabilitățile evaluatorilor;

- obligațiile și drepturile persoanelor evaluate.

La stabilirea elementelor componente ale sistemului de apreciere a performanțelor propuse unor organizații trebuie să se țină seama de următoarele cerințe:

- conturarea criteriilor de apreciere pe baza analizei posturilor;

- comunicarea prealabilă în scris a standardelor de performanță tuturor angajaților organizației;

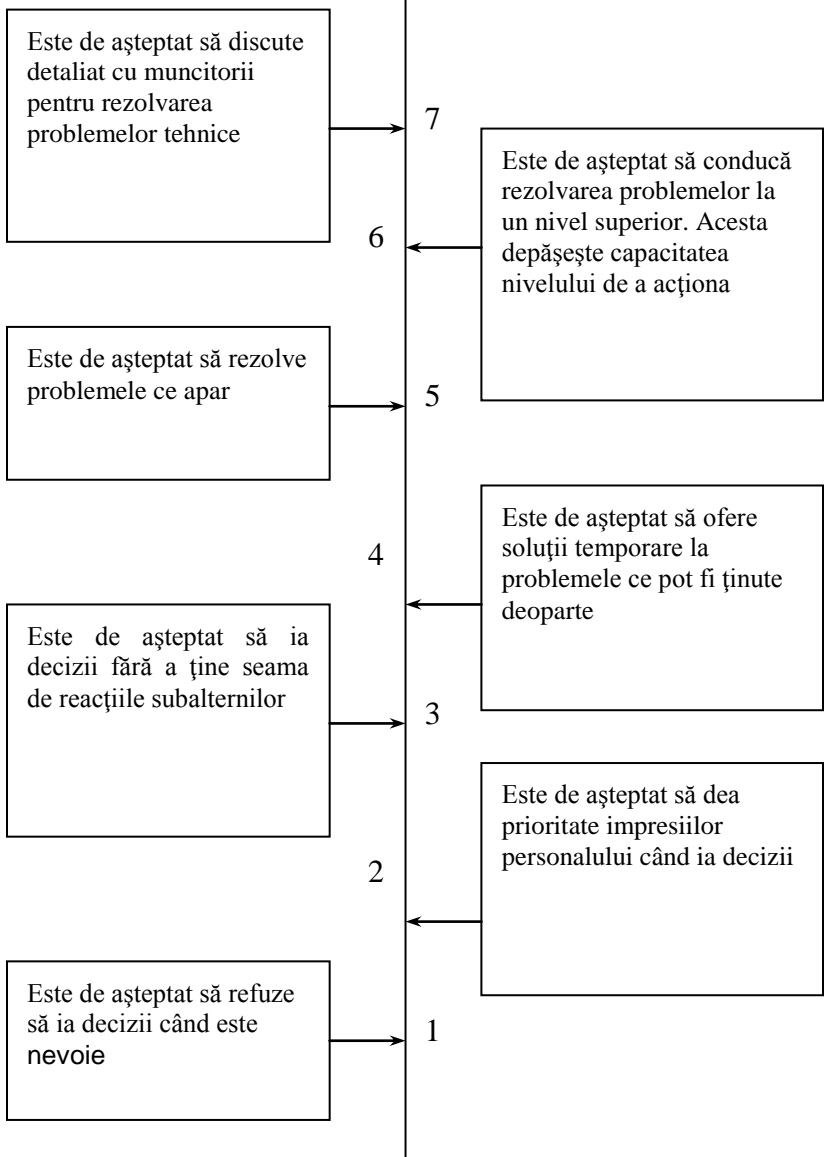


- aprecierea performanțelor angajaților pe fiecare dimensiune majoră a activităților care să susțină în cadrul unui sistem formal o pondere a fiecărei dimensiuni pentru determinarea scorului final, aprecierea globală, finală a activității angajaților;

- stabilirea unor criterii obiective pentru diminuarea sau evitarea aprecierilor subiective;

- prevederea unor proceduri de contestare de către persoanele evaluate a rezultatelor aprecierii precum și de analiză obiectivă a contestatorilor;

-



- stabilirea responsabilităților evaluatorilor astfel încât aceștia să nu dispună de autoritate absolută în efectuarea aprecierilor (să se prevadă posibilitatea să fie controlați și analizați de către manageri de nivel superior);

- transmiterea în scris, obligatorie, a tuturor deciziilor de personal (de apreciere, de promovare, de concediere etc.) persoanelor vizate.

Un element component al sistemului de apreciere al performanțelor îl constituie *metodele și tehnicile de apreciere*:

**a) Scale de evaluare**

1. *Scale de evaluare grafice;*
2. *Scale de evaluare cu pași multipli;*
3. *Scala standardizată;*
4. *Scala de puncte*
5. *Scale de evaluare axate pe comportament*

Exemplu: 6. *Se referă la anumite incidente comportamentale care definesc dimensiunile performanței privind o anumită latură a activității unei persoane.*

**b) Metode comparative de apreciere a performanțelor**

1. Compararea simplă;
2. Compararea pe perechi;
3. Compararea prin distribuire forțată.

**c) Tehnica incidentelor critice;**

**d) Metoda lipsei de control;**

**e) Eseul scris;**

**f) Testele de aptitudine, de personalitate sau performanță.**

## **8. DEZVOLTAREA CARIERELOR**

### **8.1. CONCEPTUL DE CARIERĂ**

În dicționarul Webster's, noțiunea de carieră este definită în două moduri: a. Ocupația sau profesiunea urmată de-a lungul vieții profesionale; b. Cursul general de acțiune al unei persoane într-o parte sau în întreaga sa viață.

În funcție de elementele luate în considerare la definirea conceptului de carieră, se pot identifica mai multe categorii de cariere:

**a. În funcție de natura aprecierii**

- **cariera obiectivă** care se referă la dezvoltarea personalului respectiv, la perspectivele de promovare a acestuia;

- **cariera subiectivă** care se referă la autopercepția persoanei cu privire la poziția ei profesională, la rolul jucat și la perspectivele de promovare;

b. **În funcție de stabilirea carierei de-a lungul vieții profesionale**

- **cariera unică a unei persoane;**
- **cariere multiple ale unei persoane;**

## **8.2. STADIILE CARIEREI ȘI CORELAREA ACESTORA CU STADIILE VIEȚII**

Un model, cel mai simplu de reprezentare, propus de P. Thompson, R. Yenger Baker și N. Smallweed este cu patru stadii<sup>2</sup>:

- **stadiul pre muncii**- perioada de studii.
- **stadiul muncii inițiale**- perioada de angajare și de transfer pe mai multe posturi în aceeași organizație sau în organizații diferite.
- **stadiul muncii stabile** - perioada de stabilizare pe un post, eventual până la pensionare.
- **stadiul pensiei**- persoana părăsește viața profesională.

Durata fiecărui stadiu variază de la o persoană la alta. Cea mai mare parte a lucrătorilor din cadrul organizațiilor trec prin cele patru stadii, studii experimentale demonstrând convingător ca nevoile și așteptările persoanelor variază.

În plus, un studiu realizat în cadrul mării companii AT&T, a pus în evidență următoarele faze cu caracteristicile lor:

- *faza de stabilire*: durează circa primii cinci ani ai vieții profesionale; managerii în devenire sunt foarte grijulii cu siguranța locului de muncă;

- *faza de avansare*: prioritare sunt preocupările privind autorealizarea, dobândirea prestigiului personal, câștigarea stimei celorlalți, autonomie; se produc frecvente promovări; acoperă, de regulă, vârstele între 30 și 45 de ani;

---

<sup>1</sup> P. Thompson, R. Yenger Baker, *Improving Professional Development by Applying the Four Stage Career Model Organizational Dynamics*, Autumn 1986 p.49-62

- *faza de menținere*: eforturi de stabilizare a acumulărilor anterioare, prin performanțe creative superioare explicate de satisfacerea în fazele anterioare a nevoilor materiale și psihologice; autorealizare personală; se produc cazuri de tulburări psihologice și fiziologice considerate ca semne ale unei „crize la mijlocul carierei”, explicată de faptul că nu toți oamenii își găsesc, în perioada de mijloc a carierei lor, satisfacția dorită în muncă, ceea ce conduce la alienare și frustrare;

- *faza de pensie*: finalizează cariera profesională, dar individul poate continua viața sa profesională în cadrul unei alte cariere; în această fază individul poate descoperi oportunități de satisfacție și autorealizare în activități pe care nu le putea desfășura din cauza postului pe care îl ocupa, cum ar fi pescuitul, grădinăritul, excursiile, filatelia, lectura etc.

**Tabelul 8.1**

**EVOLUȚIA NEVOILOR OAMENILOR DE-A LUNGUL VIETII ȘI CORELAREA ACESTEIA CU STADIILE CARIEREI LOR PROFESIONALE**

<i>Vârste</i>	<i>Stadiile carierei</i>	<i>Nevoi majore</i>
0	Pre-muncă	De siguranță a locului de muncă, de securitate, psihologice
25	Stabilire	De siguranță a locului de muncă, de securitate
30	Avansare	De autorealizare, stimă, autonomie, siguranță a muncii
45	Menținere	Stimă
65	Pensie	Autorealizare
↓		

Un alt model al stadiilor carierei cuprinde cinci stadii și este aplicabil perioadei adulte a majorității oamenilor:

- *Explorarea* - perioada de alegere a carierei profesionale, se încheie în momentul trecerii din școală în activitatea profesională;

- *Stabilirea* - cuprinde căutarea unui loc de muncă, angajarea, integrarea psihologico-profesională, îmbunătățirea muncii și performanțelor;
- *Cariera de mijloc* - în care performanțele individului pot să se îmbunătățească, să rămână constante sau să se înrăutățească;
- *Cariera târzie* - persoanele care au traversat cu succes cariera de mijloc dobândesc autoritate profesională consolidată; persoanele plafonate sau în declin în stadiul precedent încearcă, în cariera, târzie simțământul frustrant că s-au plafonat și trebuie să se mulțumească până la pensie cu poziția modestă la care au ajuns.
- *Declinul* - dificil pentru toată lumea prin șocul pe care îl provoacă ieșirea la pensie.

Corelația dintre stadiile vieții și stadiile carierei profesionale poate fi realizată potrivit schemei:

Stadiile vieții	Copilaria	Adolescența	Stadiul adult-tânăr		Stadiul adult	Maturitatea	
Vârste	0	15	25	30	35	45	65
Stadiile carierei	Premuncă		Stabilire	Avansare		Menținere	Pensie

**Figura 8.1. Corelarea dintre stadiile vieții și stadiile carierei**

### 8.3. MANAGEMENTUL CARIERELOR- OBIECTIVE ȘI ACTIVITĂȚI SPECIFICE

Managementul carierelor reprezintă procesul de stabilire a obiectivelor și strategiei organizației, de armonizare a cerințelor ei actuale și de perspectivă de resurse umane cu nevoile de dezvoltare și de afirmare profesională a membrilor ei, precum și de detaliere a strategiei stabilite în planuri de dezvoltare a carierelor individuale.

Principalele obiective pe care trebuie să le urmărească managementul carierelor sunt:

- Stabilirea unei politici de dezvoltare a carierelor în cadrul organizației care să țină seama, pe de o parte, de natura și condițiile desfășurării activității acestuia, iar pe de altă parte, de cerințele și posibilitățile reale la nivel organizațional și individual.

- Armonizarea la nivel general și la nivel individual a nevoilor și aspirațiilor individuale ale angajaților organizației cu nevoile și obiectivele acesteia;
- Recunoașterea rolului determinant al nevoilor de dezvoltare profesională a angajaților organizației;
- Urmărirea prin politica de dezvoltare a carierelor, a menținerii în organizație și a consolidării poziției celor mai buni angajați;
- Aplicarea consecventă a principiului promovării interne;
- Stabilirea planurilor de carieră sau a unor scheme de promovare pentru salariații competenți care nu au însă posturi disponibile pe măsura potențialului lor;
- Sprijinirea dezvoltării profesionale a angajaților capabili, competitivi;
- Asigurarea unor descrieri complete ale posturilor;
- Asigurarea unor specificații detaliate ale posturilor;
- Dezvoltarea unor căi de cariera astfel încât angajații să fie orientați spre mai multe direcții, rămânând la latitudinea lor să o aleagă pe cea mai promițătoare și cea mai conformă cu aspirațiile și cu potențialul propriu;

**MANAGEMENTUL  
CARIERELOR**

<b>Planificarea carierelor la nivelul organizațiilor</b>	<b>Planificarea carierelor la nivel individual</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Însurarea necesităților organizației de resurse umane pe termen lung si pe termen scurt</li><li>- Stabilirea planului carierelor individuale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Identificarea intereselor și evaluarea capacităților (abilităților) individuale</li><li>- Analiza oportunităților</li></ul>

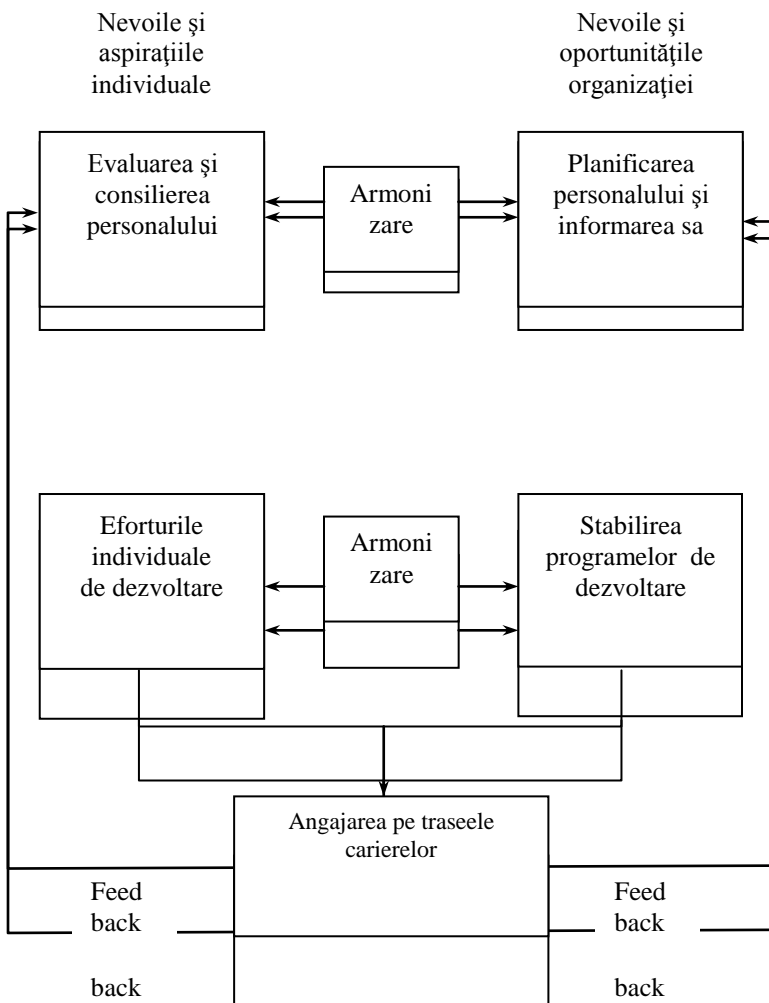
<b>Integrarea nevoilor organizaționale și a planurilor carierelor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Consilierea angajaților organizației care urmează carierele planificate</li><li>- Proiectarea cailor de urmat in <b>cadrul</b> carierelor individuale</li><li>- Stabilirea strategiei necesare dezvoltării carierelor</li></ul>

<b>Dezvoltarea carierelor</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Aplicarea planurilor carierelor individuale</li><li>- Anunțarea posturilor vacante</li><li>- Evaluarea performantelor angajaților</li><li>- Dezvoltarea angajaților dincolo de limitele posturilor ocupate</li><li>- Evaluarea progreselor făcute în carierele individuale</li></ul>

că







***Figura 8.2. Activitățile componente ale managementului carierelor și conținutul acestora***

- planificarea carierelor la nivel organizațional;
- planificarea carierelor la nivel individual;

dezvoltarea carierelor.

***Figura 8.2. Activitățile componente ale managementului carierelor și conținutul acestora***

**8.4. PLANIFICAREA CARIERELOR**

Planificarea carierelor reprezintă, în esență, o formă de acțiune pentru anticiparea și rezolvarea problemelor dezvoltării carierelor în cadrul organizației și a crizelor pe care aceste probleme le generează uneori, mai curând decât una de reacție la apariția problemelor respective.

***Figura 8.3. Procesul planificării carierelor***

Se poate observa că procesul planificării carierelor urmărește armonizarea nevoilor și intereselor individuale și organizaționale.

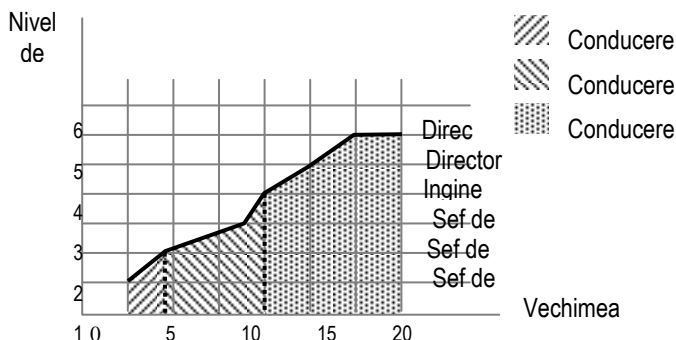
În funcție de caracterul politicii privitoare la carierele profesionale, planificarea carierelor poate fi:

- *voluntară*, când este practică de salariații care urmăresc promovarea lor sau transferarea într-o altă carieră;
- *impusă* (necesară), când este practică de salariații care doresc evitarea unor situații nedorite (de exemplu, perspectiva de a deveni șomer).

***1. Planificarea carierelor la nivelul organizației***

Armonizarea nevoilor și intereselor individuale cu cele ale organizației se poate realiza pe mai multe căi, mai frecvent folosite, în conformitate cu American Management Association, fiind:

- *Consilierea informală efectuată de personalul de specialitate* din compartimentul de resurse umane al organizației, care constă în serviciile de consultanță internă oferite membrilor care doresc să-și identifice nevoile și interesele și să-și evalueze abilitățile;



- *Consilierea informală în probleme privind carierele membrilor organizației* efectuată de către supraveghetori care este cuprinsă în aprecierea performanțelor.

Pentru sprijinirea angajaților săi în stabilirea planurilor lor de carieră, organizația poate apela la doua practici:

- *Programul de sprijin pentru învățământ*, pe baza căruia angajații participa la programe de formare și perfecționare în centre specializate, organizația acoperind parțial sau integral cheltuielile de participare;
- *Informarea continua a salariaților cu privire la posturile disponibile* pe măsura ce acestea apar.

Trasarea carierelor este rezultatul planificării carierelor, respectiv al plasării unui angajat în primul post dintr-o suită care îi jalonează viața profesională. Din punctul de vedere al angajatului, traseul carierei reprezintă suita de posturi pe care el le ocupă pentru a-și satisface obiectivele carierei și interesele proprii.

a) *Traseul tradițional al carierei* constă în modalitatea ascendentă într-un singur domeniu ocupațional sau funcțional.

*Figura 8.4. Traseul tradițional al unei cariere*

b) *Traseul netradițional al unei cariere* rezultă din experiențele vieții organizaționale reale și din preferințele individualizate ale angajaților.

Procesul planificării carierelor cuprinde următoarele etape:

- Identificarea angajaților organizației ale căror cariere se planifică;
- Stabilirea traseelor carierelor.

Stabilirea traseelor de carieră cuprinde următoarele acțiuni succesive:

- analiza posturilor pentru determinarea cerințelor lor;

- identificarea posturilor similare din punctul de vedere al cerințelor;
- gruparea posturilor similare în familii;
- trasarea căilor posibile și logice de progres profesional pe familii de posturi.

## *2. Planificarea carierelor la nivel individual*

*Stabilirea planurilor individuale* comporta următoarele etape:

- identificarea de către individ a obiectivelor carierei sale și evaluarea propriilor capacități și abilități;
- evaluarea de către specialiștii organizației a capacităților și abilităților membrilor ei;
- comunicarea de către membrii organizației către aceasta a opțiunilor lor privind carierele alese, iar de către organizație către membrii ei a oportunităților oferite în materie de cariere profesionale;
- consilierea membrilor organizației pentru stabilirea unor obiective realiste și a unor planuri adecvate privind carierele lor, în raport cu propriile capacități și abilități și cu oportunitățile de cariere existente.

Opțiunile efectuate de indivizi privitoare la cariera lor sunt determinate de patru factori:

- a) Auto – identitatea;
- b) Interesele urmărite;
- c) Personalitatea;
- d) Mediul social.

## **9. MOTIVAȚIA ȘI RECOMPENSAREA**

Sistemul de recompensare trebuie să motiveze angajații astfel încât aceștia să adopte comportamentul dorit de organizație.

## 9.1 OBIECTIVE ȘI CERINȚE

Recompensarea, ca activitate componentă a managementului resurselor umane, trebuie să vizeze câteva **obiective generale**:

- Să motiveze angajații astfel încât să-i determine să pună în slujba realizării obiectivelor organizației întregul potențial creativ, de cunoștințe și experiență;
- Să promoveze spiritul de competiție corectă între angajați prin asigurarea echilibrului între performanță și recompense, a posibilității ca fiecare angajat să vadă clar contribuția muncii sale la rezultatele finale ale activității organizației, precum și prin întărirea convingerii angajaților că propria lor contribuție a fost apreciată și corect recompensată;
- Să reflecte grija organizației pentru bunăstarea angajaților ei, asigurată în condiții de competiție și echilibru, dar și carențele organizației față de angajați, exprimate în termeni de responsabilități, performanțe, atitudini și comportament;
- Să contribuie la instaurarea și consolidarea unui climat de ordine, randament și echitate în cadrul organizației.

Strategia funcțională a organizației cu privire la recompensare trebuie să îndeplinească următoarele *cerințe*:

- Să derive din obiectivele pe care organizația și le-a propus să le atingă și din strategia de ansamblu a acesteia;
- Să sprijine valorile esențiale ale organizației;
- Să asigure corelația obligatorie între performanțe și nivelul recompensării la nivelul fiecărui angajat și fiecărei grupe de lucru;
- Să stimuleze adoptarea de către angajații situații la toate nivelurile ierarhice a unui comportament dorit, concordant cu valorile esențiale ale organizației și subordonați imperativului realizării în cele mai bune condiții a obiectivelor acesteia;
- Să se armonizeze cu stilul de conducere propriu organizației;
- Să ofere o scară a recompenselor care să stimuleze competiția, dezvoltarea profesională a angajaților și spiritul de excelență.

## 9.2 SISTEMUL DE RECOMPENSE

Sistemul de recompense cuprinde recompensele bănești (salariul tarifar, adaosurile la salariu și unele avantaje, ansamblul acestora formând renumerația totală) și recompensele morale (recunoașterea capacităților profesionale, a autorității de competență, titluri, distincții etc.).

### **Sistemul de recompensare are drept componente:**

- **Recompense directe**
  - Salariul de bază
  - Salariul de merit
  - Sistemul de stimulente
    - ◆ Premii, comisioane, acordul direct, adaosuri la salariu, sporuri, acordul progresiv, cumpărarea de acțiuni, participarea la profit
- **Recompense indirecte**
  - Programe de protecție
    - ◆ Asigurări medicale
    - ◆ Asigurări de viață
    - ◆ Asigurări de accidente
    - ◆ Pensii
    - ◆ Prime de pensionare
    - ◆ Ajutor de șomaj
    - ◆ Protecție socială
  - Plata timpului nelucrat
    - ◆ Concedii de odihnă
    - ◆ Sărbători legale
    - ◆ Concedii medicale
    - ◆ Aniversări
    - ◆ Stagiul militar
    - ◆ Pauza de masă
    - ◆ Timpul de deplasare
  - Servicii și alte recompense
    - ◆ Facilități pentru petrecerea timpului liber
    - ◆ Mașina de serviciu
    - ◆ Consultații financiare

- ◆ Plata școlarizării
- ◆ Concedii fără plată
- ◆ Echipamentul de protecție
- ◆ Plata transportului
- ◆ Mese gratuite
- ◆ Servicii specifice

### 9.3 POLITICA DE SALARIZARE

Conturarea politicii de salarizare trebuie făcută în lumina câtorva aspecte esențiale:

- a) **Politica de salarizare trebuie să se integreze organizațional în MRU**, să fie armonizată cu activități componente ale acestuia și îndeosebi cu planificarea resurselor umane, cu formarea și perfecționarea personalului, cu aprecierea acestuia și cu dezvoltarea carierelor;
- b) Politica de salarizare, prin modul în care este concepută și aplicată, trebuie să inducă tuturor angajaților conștiința clară ca **retribuția** este, deopotrivă, **o premisă** importantă a unei activități eficiente, dar **și o consecință** a prestării unei asemenea activități;
- c) Politica de salarizare **trebuie să asigure echilibrul între cerințele de creștere a eficienței activității** desfășurate, ceea ce presupune aplicarea unor criterii de retribuție mai severe, și **cointeresarea mai puternică a angajaților** pentru creșterea performanțelor lor individuale și implicit a celor ale organizației;
- d) Politica de salarizare trebuie să asigure atât echitatea internă, în cadrul organizației, respectiv susținerea prin salarii a unor raporturi de muncă corecte (reflectede, printre altele, de corespondența dintre conținutul, calitatea și cantitatea muncii, pe de o parte, și nivelul retribuției, pe de alta parte), cât și echitatea externă, respectiv “alinieră” realizată prin mecanismele de piață a nivelului salariilor plătite de organizație la cele practicate de celelalte organizații din sectorul de activitate respectiv;



- e) Politica de salarizare trebuie să asigure respectarea tratamentului egal în stabilirea salariilor, ceea ce nu înseamnă egalitarism în administrarea acestora, ci dimpotrivă, retribuirea corespunzătoare a performanțelor individuale.

În România, politica de salarizare la nivelul organizației are drept obiect stabilirea drepturilor bănești ale angajaților, convenite la încheierea contractului individual de muncă, potrivit prevederilor cadrului legislativ.

Drepturile bănești se concretizează în salarii, care este confidențial și cuprinde *salariul de bază* - stabilit pentru fiecare salariat în raport cu calificarea, importanța și complexitatea lucrărilor ce revin postului sau locului de muncă pe care este încadrat, cu pregătirea și competența sa profesională, *adaosurile și sporurile la salariul de bază* - ce se acordă în raport cu rezultatele obținute, cu condițiile în care se desfășoară munca și cu vechimea în muncă.

Sistemul de salarizare pe baza căruia se fixează salariile individuale se stabilește potrivit reglementarilor legislative - în raport cu forma de organizare a unității, modul de finanțare și caracterul activității.

Cu excepția personalului unităților bugetare a conducătorilor societăților și companiilor naționale și ai societăților comerciale cu capital majoritar de stat (ale căror salarii se stabilesc de persoanele împuternicite să le numească), salariile se stabilesc prin negocieri colective sau, după caz, individuale, între persoanele juridice sau fizice care angajează, pe de o parte, și salariați sau reprezentanți ai acestora, pe de altă parte, în funcție de posibilitățile financiare ale angajatorului.

#### **9.4. SISTEME DE SALARIZARE - PRINCIPII, TIPURI**

##### *Principii*

Sistemul de salarizare reprezintă ansamblul reglementărilor și mecanismelor referitoare la fixarea salariilor, diferențierea acestora pe ramuri, profesii și meserii, vechime în muncă etc. și adaptarea lor la evoluția economică.

Stabilirea unui sistem de salarizare modern, echitabil și stimulator trebuie să se facă pe baza câtorva principii:

- a) *Formarea salariilor este determinata de raporturile cerere – ofertă*
- b) *Negocierea salariilor*

În România, condițiile de negociere a contractului colectiv de muncă sunt stipulate în Legea nr.13/1991, având acest obiect. Aspectele vizate se referă la:

1. Fixarea salariului minim;
2. La muncă egală, salarii egale;
3. Salarizarea după cantitatea muncii;
4. Salarizarea în funcție de condițiile de muncă;
5. Salarizarea după calitatea muncii;
6. Salarizarea în funcție de condițiile de muncă;
7. Liberalizarea salariilor;
8. Caracterul confidențial al salariului.

#### *Tipuri de sisteme de salarizare*

Sistemele de salarizare se grupează în doua categorii: cele bazate pe rezultate și cele bazate pe timpul lucrat.

1. Sistemele de salarizare bazate pe rezultate

Clasificarea sistemelor de salarizare bazate pe performanțe se poate face în raport cu mai multe criterii:

- a) *Entitatea ale cărei performanțe sunt evaluate și recompensate;*
- b) *Natura performanțelor evaluate și recompensate;*
- c) *Perioada de măsurare a performanțelor;*
- d) *Ponderele părții variabile în renumerația directă globală;*
- e) *Metoda de stabilire a normelor de muncă;*
- f) *Relația dintre variațiile performanțelor și salariului.*

2. Sisteme de salarizare bazate pe timpul de muncă

În cadrul acestora, relația salariu - performanță este slabă, iar standardele de evaluare a muncii depuse sunt, frecvent, destul de vagi.

## **10. CULTURA ORGANIZAȚIEI**

Fiecare organizație are propria ei cultură care este unică și îi conferă o “personalitate” distinctă. Cultura organizației se

sedimentează și consolidează progresiv în funcție de istoria sa, modul în care a fost condusă de-a lungul anilor, combinația unică de personalități manageriale care s-au aflat în fruntea organizației și de stiluri ale acestora, experiența dobândită în urma unor schimbări profunde, prezența distinctă pe care organizația economică o are în mediul ei de afaceri.

### **10.1. CONCEPTUL DE CULTURA ORGANIZAȚIEI**

Există multe definiții date noțiunii de cultura organizației, însă se pare că cea mai clară definiție a fost dată de S. Robbins și Mary Cutter, potrivit cărora “cultura organizației reprezintă un sistem de “sensuri împărtășite”, de modele de valori, simboluri, ritualuri, mituri și practici care au evoluat de-a lungul timpului”. “Sensurile împărtășite” din definiție semnifică filozofia valorile, credințele și atitudinile specifice organizației la care membrii acesteia au aderat și care le guvernează comportamentul și acțiunile.

Pe de altă parte, E. Schein definește cultura prin componentele ei și anume:

- ◆ Regulile de comportament care călăuzesc oamenii când se întâlnesc, cum ar fi limbajul folosit și formele de exprimare a respectului reciproc;
- ◆ Normele care se dezvoltă și se consolidează în cadrul echipelor de lucru;
- ◆ Valorile dominante adoptate de organizație, îndeosebi în ceea ce privește produsele sale;
- ◆ Filozofia care guvernează raporturile organizației cu proprii salariați și cu clienți;
- ◆ Regulile stabilite de organizație pentru asigurarea funcționării și eficienței;
- ◆ Climatul existent în cadrul organizației, spiritul care animă membrii acesteia, reflectate cel mai bine în modul în care se stabilesc contactele în afara acesteia. Numeroși specialiști consideră că singura modalitate de a cunoaște de fond cultura unei organizației este integrarea directă în ea, cunoașterea realizându-se în cadrul unei perioade lungi de observații atente, discuții cu membrii organizației, analize temeinice ale comportamentului și al reacțiilor lor.

Dintre termenii vehiculați în definițiile culturii organizaționale patru termeni cheie se regăsesc cu frecvența cea mai mare și sunt considerați capabili să acopere sfera de cuprindere a întregului concept – *simbolurile*, ”eroii”, *ritualurile* și *valorile*. În acest sens, simbolurile sunt reprezentate prin: “numele organizației, numele fondatorului organizației, logo-ul specific”.

Legate de “eroi” sunt “*istoriile*”, care reprezintă secvențe de evenimente ce au semnificație simbolică pentru membrii unei culturii. “*Istoriile*” relatează despre opțiunile majore ale persoanelor importante din organizație în momentele cheie ale existenței ei, despre modul de depășire a unor situații dificile pentru organizație.

*Ritualurile* reprezintă un ansamblu de acțiuni planificate “de spectacol”, prin care diverse forme de expresie ale culturii organizației sunt combinate într-un eveniment, astfel spus sunt celebrări publice ale culturii respective.

*Valorile* sunt percepții emoționale sau atitudini cu o latură pozitivă și una negativă, care servesc judecării diferitelor evenimente și situații care se produc în cadrul sau în afara organizației.

## 10.2 CULTURA NAȚIONALĂ

Cultura națională reprezintă valorile împărtășite de toți locuitorii unei țări sau de majoritatea acestora, și care le determină comportamentul și modul de a vedea lumea.

Cel care s-a preocupat cel mai mult de studiul culturilor naționale a fost C. Hofstede care a inițiat o cercetare amplă a unei companii multinaționale, conturând cu această ocazie patru dimensiuni independente ale diferențelor dintre culturile naționale:

- ◆ **Distanța mică / mare față de putere**, care reprezintă măsura în care membrii cei mai puțin puternici ai organizației și instituțiile legate de acestea (de exemplu, familiile membrilor lor) se așteaptă și acceptă ca puterea să fie distribuită inegal;
- ◆ **Individualism contra colectivism**, care reprezintă măsura în care indivizii sunt integrați în grupuri;
- ◆ **Masculinitate contra feminitate**, care se referă la modul de distribuire între sexe a rolurilor în cadrul societății. Studiile au relevat că valorile pe care la împărtășesc femeile din diferite țări (modestie, accentul pus pe calitatea vieții și pe

intuiție, lipsă de apreciere) diferă mult mai puțin decât cele împărtășite de bărbații din țările respective (rolul deosebit al aprecierii, competiției, încrederii în sine și spiritului hotărât);

- ◆ **Evitarea / acceptarea incertitudinii**, care se referă la toleranța societății pentru ambiguitate și incertitudine respectiv măsura în care membrii ei se simt bine sau rău în situațiile nestructurate, care comportă un grad ridicat de risc prin noutatea lor, caracterul lor necunoscut, surprinzător, diferit de ceea ce este obișnuit.

De asemenea, importante sunt dimensiunile culturale apreciate de C.Hofstede, pentru diferite țări, dintre care o parte sunt prezentate în tabelul următor:

**Tabelul 10.2**

<b>Țara</b>	<b>Distanța față de putere</b>	<b>Individualism/ Colectivism</b>	<b>Masculinitate / Femininitate</b>	<b>Acceptarea/ Evitarea incertitudinii</b>
Canada	Moderată	Individualism	Masculinitate moderată	Acceptare
Marea Britanie	Mică	Individualism	Masculinitate moderată	Evitare moderată
Franța	Mare	Individualism	Femininitate	Evitare puternică
Grecia	Mare	Colectivism	Masculinitate moderată	Evitare puternică
Italia	Moderată	Individualism	Masculinitate	Evitare puternică
Japonia	Moderată	Colectivism	Masculinitate	Evitare puternică
Mexic	Mare	Colectivism	Masculinitate	Evitare puternică
Singapore	Mare	Colectivism	Masculinitate moderată	Acceptare

Suedia	Mică	Individualism	Feminitate	Acceptare
SUA	Mică	Individualism	Masculinitate	Acceptare

### 10.3. FACTORII DE INFLUENȚĂ A CULTURII ORGANIZAȚIEI

Cultura organizației se găsește sub incidența a numeroși factori exogeni și endogeni, dintre care cei care exercită cele mai puternice influențe sunt detaliați în continuare:

#### a) Factori externi

- Cultura națională;
- Cadrul legislativ;
- Furnizorii și clienții;
- Infrastructura tehnică și factorii tehnologici (diferențiază culturile organizaționale în industriile de înaltă tehnologie de cele de medie sau joasă tehnologie).

#### b) Factori interni

- Fondatorul organizației și liderii marcanți ai acesteia pe parcursul vieții ei;
- Modul de înființare, istoria și tradițiile organizației;
- Dimensiunea organizației;
- Modul în care se face recrutarea, angajarea și integrarea psiho-socio-profesională a personalului;
- Perenitatea valorilor și practicilor specifice organizației.

### 10.4. TIPOLOGIA CULTURILOR ORGANIZAȚIEI

Principalele criterii folosite în clasificarea culturilor organizației sunt prezentate în continuare:

#### a) *Contribuția la performanțele organizației, criteriu în funcție de care se disting:*

- Culturi pozitive;
- Culturi negative;

#### b) *Configurația culturii, determinată după tipare care amintesc de structura organizatorică, criteriu potrivit căruia se pot identifica tipurile următoare*

-cultură tip “pânză de paianjen”, specifică organizațiilor mici, celor sindicale și celor politice. Puterea este concentrată la centru, reprezentat de o persoană care are rolul de inițiator și animator cultural;

- cultură tip “templu”, specifică organizațiilor mari cu multe diviziuni structurale și mecanisme birocratice;

- cultură tip “rețea”, prezentă în organizațiile ce desfășoară activități cu un pronunțat caracter creativ (cercetare și dezvoltare, proiectare);

- cultură tip “roi”, întâlnite în firmele de consultanță tehnică, managerială, juridică, în cele de publicitate, în asociațiile artiștilor plastici, arhitecților, designerilor;

c) *Nivelul de asumare a riscului și viteza de reacție la schimbări*

d) *Tipul tranzacției care leagă un membru al organizației de aceasta*

Acest criteriu a fost propus de W. Ouchi pe baza ideii că între organizație și membrii ei au loc schimburi de bunuri și servicii care trebuie să se desfășoare potrivit unor reguli destinate să asigure satisfacerea corespunzătoare a ambelor părți. În raport cu aceste reguli, există trei mecanisme și, implicit, trei tipuri de culturi care pot fi identificate în cadrul organizațiilor:

- *culturi bazate pe mecanismele pieței*, respectiv pe încheierea unui contract între organizație și membrii ei, în care se precizează prețul tranzacției; mecanismul este foarte simplu, dar nu poate fi folosit decât într-un număr restrâns de situații;

- *culturi bazate pe mecanisme birocratice*, respectiv pe încheierea unor contracte formale care stipulează raporturi ierarhice precise și modalități riguroase de control al activităților salariaților;

- *culturi bazate pe mecanismele de clan*, specific al firmelor japoneze în care controlul formal este înlocuit cu o cultură comună ale cărei obiective converg cu cele ale organizației, prin aceasta interesele membrilor fiind protejate.

## 10.5.DIMENSIUNILE CULTURII ORGANIZAȚIONALE

Între organizații există diferențe mici între valorile promovate, care provin, în majoritate, din cultura națională, și diferențe semnificative între practicile specifice, adică între simbolurile, “eroii”, “istoriile” și ritualurile aparținând culturilor acestora.

Analiza pe baze experimentale a diferențelor dintre practicile specifice diferitelor organizații a condus la identificarea a șase dimensiuni care definesc cadrul general al culturilor organizației:

### *1. Orientarea spre procese / orientarea spre rezultate*

Dimensiunea trebuie privită în relație cu gradele de omogenitate pe care o promovează cultura organizației: în organizațiile orientate spre procese există o gamă largă de percepții ale membrilor acestora cu privire la practicile specifice lor; în schimb, în organizațiile orientate spre rezultate percepțiile tuturor membrilor lor sunt aceleași.

### *2. Orientarea spre sarcini / orientarea spre salariați*

### *3. Orientarea profesională / orientarea ”provincială”*

Orientarea profesională semnifică prețuirea deosebită a membrilor organizației cu înaltă calificare, care se identifică cu profesiunea lor; orientarea “provincială” înseamnă o viziune mult mai limitată asupra misiunii organizației și modului de desfășurare a activității acesteia.

### *4. Viziunea deschisă / închisă specifică abordării problemelor*

Dimensiunea privește modul în care se realizează comunicațiile interne și externe ale organizației precum și toleranța acesteia față de noii veniți în domeniul specific de activitate.

Deschiderea spre exterior este o dimensiune caracteristică organizațiilor performante, capabile să înfrunte cu succes alte organizații cu profil similar și să se adapteze rapid și eficient schimbărilor produse în mediul lor de existență și de acțiune.

### *5. Controlul riguros/slab al desfășurării activității*

Dimensiunea de referă la gradul de formalizare și de rigurozitate a standardelor, normelor și procedurilor care guvernează desfășurarea activității în cadrul organizației. În unele industrii –



chimică , farmaceutică, bancară – este necesar un control riguros, în timp ce în altele – firme de consultanță, organizații de cercetare, agenții de publicitate – este indicat un control slab.

#### *6. Abordarea normativă/pragmatică*

Dimensiunea reflectă modul de abordare – rigid sau flexibil – a mediului de acțiune al organizației îndeosebi a clienților ei.

## **XI. MANAGEMENTUL CONFLICTELOR**

### **11.1. Importanța rezolvării conflictelor**

Situațiile conflictuale fac parte din existența noastră. Alegerea unui nou vehicul, unei destinații de vacanță sau chiar a unui program la TV, rezultatele școlare proaste ale unui elev provoacă foarte des reacții violente, reproșuri și chiar pot degenera în adevărate drame. Evoluția acestor situații (compromis, reconciliere etc.) va depinde de mai mulți factori: temperamentul celor doi protagoniști, contextul, statutul lor. Viața socială este, de asemenea, un adevărat teatru de conflicte: un gol contestat în timpul unei partide sportive, o amplasare într-un loc de staționare dorit de doi conducători auto, mici scandaluri între doi colocatari sau vecini.

Aceste conflicte se regăsesc și în viața profesională. Cu cât organizația este mai mare, cu atât riscul de a avea asemenea incidente este mai mare.

Oricine a lucrat într-o organizație a observat probabil existența conflictelor. Acestea par a fi inerente structurii organizațiilor, aceasta implicând un număr mare de interdependențe care generează, în mod inevitabil, conflicte interpersonale. Deși conflictele nu au întotdeauna un caracter distructiv, fiind o expresie a dinamicii organizaționale și, câteodată, un factor de progres, în cele mai multe cazuri ele constituie o piedică importantă în realizarea obiectivelor organizației. În loc să colaboreze pentru realizarea obiectivelor, părțile implicate într-un conflict vor cheltui timp și efort pentru a-și sabota reciproc acțiunile. În aceste condiții, putem

concluziona că abilitățile în controlarea și/sau rezolvarea conflictelor sunt extrem de importante pentru asigurarea succesului organizației.

## 11.2. Teoria conflictului interpersonal

Există două tipuri de conflicte interpersonale: conflictele de conținut și conflictele emoționale.

- **Conflictele de conținut** apar atunci când cei implicați urmăresc scopuri diferite (divergențe între departamente, opoziția conducere-sindicate etc.), apără valori contradictorii (diferențe privind viziunea față de politicile organizației, diferențe de opinii privind domeniul de responsabilitate și rolul în cadrul organizației, rasism etc.) sau urmăresc simultan și în mod competitiv același obiectiv personal (promovarea, utilizarea unor resurse ale organizației etc). Altfel spus, există un conflict între două grupuri sau persoane (A și B) atunci când A își dă seama că B îl împiedică să-și atingă scopurile și invers. Pentru rezolvarea acestor conflicte, managerul trebuie să-și asume rolul de mediator și să creeze condițiile pentru negociere sau rezolvarea problemei în cadrul unei ședințe de confruntare.

- **Conflictele emoționale** (de personalitate) pot fi rezolvate prin facilitarea de către manager a exprimării emoțiilor părților implicate, prin ajutarea acestora în dezvoltarea abilităților de susținere a opiniilor de interrelaționare, primire și acordare de feedback necesare în stabilirea încrederii interpersonale.

În ambele situații, managerul nu rezolvă conflictul, ci facilitează rezolvarea lui de către părțile implicate. '

În realitate, conflictele interpersonale nu pot fi încadrate precis într-o categorie sau în alta, acestea cuprinzând atât elemente de conținut cât și emoționale. De exemplu, două persoane, care conlucrează în cadrul organizației, intră în conflict (conflict de conținut) și este foarte probabil să înceapă să-și "descopere" reciproc caracteristici care le irită (conflict emoțional). De aceea, managementul conflictelor necesită atât abordări emoționale, cât și cognitive.

Conflictele interpersonale sunt prin natura lor ciclice. Părțile aflate în conflict se manifestă numai periodic, în restul timpului apar alte lucruri mai importante, până când se întâmplă ceva care

redeclanșează conflictul. Pentru a controla conflictul, managerul trebuie să identifice ce anume stârnește conflictul și ce forțe împiedică exprimarea lui. De exemplu, managerul poate limita conflictul prin limitarea timpului de interacțiune dintre persoanele aflate în conflict prin specificul sarcinilor atribuite.

În funcție de nivelul de asertivitate (tendința de autoimpunere) și al celui de cooperare, există patru moduri fundamentale de a răspunde unui conflict:

Răspunsuri la conflicte

COMPETIȚIE	COLABORARE
ESCHIVĂ	CONCESIE

Cooperare slabă

► Cooperare deplină

Asertivitate puternică

Asertivitate redusă

***Figura 18.1 Modalități de reacție la conflict***

Fiecare abordare are o bază logică și fiecare poate fi cea mai potrivită la un moment dat. Totuși, multe persoane au tendința de a reacționa de cele mai multe ori printr-un singur stil, care le este propriu, neputându-se adapta la situația de fapt. Unii sunt înclinați spre competiție și încearcă să câștige în orice situație. Alții au tendința de a coopera și privesc orice situație cu intenția de a realiza un compromis. Unii oameni, cu încredere în sine foarte redusă, nu-și apără niciodată convingerile. Alții evită conflictele cu orice preț. "

**11.3. Sursele conflictului**

Sursele unui conflict pot să se situeze:

- la nivel inter-personal;
- la nivel inter-grup.

a) la nivel inter-personal (de la persoană la persoană, de la manager la subordonați, de la manager la manager). Fiecare a trăit sau a cunoscut tensiuni psihologice individuale în viața sa profesională: nou veniți acceptați cu rezerve, rivalități, frustrări, simple sentimente de intimitate etc.

Sursele conflictelor în acest caz sunt:

- "micul șef", care vrea să stăpânească și să controleze totul, care nu încetează de a găsi subiect de certuri în orice, este o sursă de conflict. Frustrările se acumulează între subordonați și se creează o anumită proastă dispoziție, care va degenera în conflict.

- noul venit care nu se conformează culturii organizaționale (sau sub- culturii serviciului respectiv), care pretinde că vrea să arate celor mai

vechi sau chiar managerului o nouă cultură, va declanșa fără îndoială, fără voia lui, mecanisme de apărare; el va fi obiectul unor remarci neplăcute sau va fi chiar dat la o parte din cercul lor.

Un coleg îi va lua probabil apărarea, dar într-un mod foarte stângaci. Un conflict poate să explodeze între protagoniști.

- divergențele dintre obiectivele comune și cele personale. În oricare dintre cazuri, stabilirea unor obiective comune, care nu numai că nu motivează, ci și încalcă sistemul de obiective personale, este generatoare de disensiuni (sau cel puțin de frustrări ce duc la ostilități latente);

- ecartul dintre vârste. Vârsta biologică poate induce apartenența la o anumită perioadă în care se fac acumulări teoretice, prin sistemul de învățământ sau din alte Surse. Urmarea o reprezintă diferența de optică în abordarea temelor pe care salariatul trebuie să le soluționeze, înaintarea în vârstă este adesea însoțită de apariția unor opinii gata formate, de o mobilitate ceva mai redusă a gândirii și, cel mai periculos, de un sentiment de suficiență.

Întrunirea simultană a trăsăturilor de mai sus duc, la formarea unei personalități de tip excesiv - conservator, care privește starea curentă a unei situații drept singurul reper de care dispune și de care nu se poate debarasa. Contactele dintre acest tip psihologic și spon&neitatea, curiozitatea și multitudinea punctelor de vedere pe care le posedă, în general, persoanele tinere, conduc în mod invariabil la adevărate "explozii". Soluționarea abestui tip de conflict este posibilă doar prin renunțarea, de ambele părți, de a adopta atitudini de încăpățănare, rea voință.

- dacă un coleg observă că un altul face manevre pentru a obține o promovare sau un avantaj pe care el, personal, îl dorește

(probabil amplasamentul unui local), el va da dovadă de anumite resentimente, va face apropouri și chiar va face câteva contramanevre pentru a declanșa un conflict.

- o secretară, lucrând la serviciu pentru doi sau mai mulți manageri de pe același nivel, riscă să provoace (și asta fără voia ei) anumite conflicte între "șefii" ei.

b) la nivel inter-grup

Sunt înfruntări între grupurile sindicale și manageri, între unitățile de muncă. Cauzele acestor conflicte sunt:

- => împărțirea ambiguă de responsabilități, incompatibilitatea obiectivelor, probleme de comunicare, privilegiu, zvonuri etc.

Exemplu:

Ministerul Industriei vrea să dea avantaje fiscale unei întreprinderi pentru crearea unei uzine chimice într-o regiune defavorabilă. Ar putea fi create 50 de locuri de muncă pentru autohtoni. Ministerul Mediului înconjurător subliniază riscurile poluării. Ministerul muncii estimează că nu se vor putea recruta tehnicieni care să aibă o calificare suficientă. Obiectivele și considerațiile emise sunt contradictorii și conflictul va reieși.

În sânul unei administrații locale, serviciul Sporturi reclamă ameliorarea infrastructurii existente și a creditelor pentru a organiza stagii de inițiere sportivă. Serviciul lucrărilor, foarte solicitat, nu poate să dea un răspuns și serviciul finanțelor invocă insuficiența resurselor. Dacă fiecare își menține poziția, conflictul va fi de nerezolvat.

Un conflict poate, de asemenea, să opună un individ unui grup, când normele primului nu sunt conforme normelor celorlalți membri ai grupului. Întârzierile (datorate incompetenței sau lenei) unui membru în timp ce ceilalți lucrează în mod normal sau invers, randament prea mare al unei persoane (considerată ca făcând exces de zel) în mijlocul unui grup apatic, poate reprezenta originea unei divergențe, condițiile proaste de muncă pot duce la situații conflictuale. În acest caz, opoziția se poate manifesta prin conflicte deschise sub formă de greve.

#### **11.4. Evoluția unui conflict**

În figura următoare se ilustrează un exemplu de conflict interpersonal:

Teren favorabil Indivizi sau evenimente Frustrări AcM'unc (I) pentru indivizi pentru organizație efecte constructive sau ilistiikliu' în funcție de imului III uue amilului

A) Persoane în interacțiune: bibliotecarul șef și un nou angajat

B) Condițiile cerute (teren favorabil): bibliotecarul șef recomandă noului venit să verifice cu grijă cărțile, în momentul restituirii, pentru a se asigura că nu au suferit vreo deteriorare sau că nu au fost făcute notări. Agentul aplică în mod scrupulos directivele. Serviciul se resimte.

C) Agent declanșator: utilizatorii se plâng bibliotecarului șef de faptul că serviciul este foarte lent și bibliotecarul șef îi va reproșa aceasta agentului.

D) Conflict latent: agentul suportă greu faptul că utilizatorii s-au plâns bibliotecarului șef și ultimele directive incoerente ale acestuia din urmă. El examinează mai rapid și mai superficial cărțile până în momentul în care un utilizator îl face atent, în prezența bibliotecarului șef, asupra unei pagini rupte dintr-o carte împrumutată. Bibliotecarul șef îl întrebă pe agent'dacă verifică cum trebuie cărțile.

E) Conflict deschis: divise forme pot fi imaginate, anumite apropouri, plângeri la nivelul superiorului bibliotecarului șef etc..

F) Consecințe: demotivarea agentului bine intenționat la început, perturbări la serviciu, superiorul bibliotecarului șef va trebui să intervină.

### **11.5. Atitudinile în fața conflictelor**

Diferiți parametri influențează alegerea strategiei: miza, circumstanțele, personalitățile sau grupurile care sufit înconflict.

Implicarea eventuală a managerului în conflict va fi necesară: el poate fi personal în opoziție cu ierarhia. El poate de asemenea să acționeze în calitate de arbitru într-un conflict care opune doi sau mai mulți din colaboratorii săi.

Figura 18.3 reprezintă transpoziția grilei de BLAK.E și MOUTON adaptată conduitei alese pentru cazurile de conflict.

### Competiția

Utilizăm autoritatea formală, aplicăm legea junglei și impunem o soluție care ține cont exclusiv de aspirațiile noastre, de interesele noastre și ale organizației. Strategia învingător/învingător poate să se justifice printr-o decizie vitală, în caz de urgență sau de criză sau în cazul unor colaboratori de rea voință. Ea provoacă foarte des frustrării la nivelul celui care este învins. Dacă frustrările se acumulează, conflictul riscă să reapară ulterior, cu o intensitate și mai mare. El poate deveni cronic.

### Exemplu

Directorul general primește un raport de la un șef de serviciu, care se plânge de neglijențele unei secretare angajate de probă și care îi propune să o elibereze din funcție. După ce a ascultat părerea angajatei, directorul are sentimentul că problema este stilul de lucru al șefului de serviciu în cauză și decide de a prelungi perioada de probă, cu atât mai mult cu cât el are probleme de recrutare. Oricare ar fi precauțiile oratorii pe care le ia pentru a-l informa pe șeful de serviciu în legătură cu decizia lui, acesta va avea resentimente.

Invers, directorul general poate da satisfacție șefului de serviciu. Secretara va avea resentimente, va simți că este nedreptățită și își va împărtăși probabil aceste sentimente cu colegii. În ambele cazuri, directorul general însuși intră pe câmpul unui nou conflict potențial.

### Acomodarea

În opoziție cu competiția, ea favorizează interesele celorlalți în defavoarea intereselor proprii. Din nou, strategia învins/învingător poate fi eficace când rezultatul conflictului este mai important pentru ceilalți decât pentru sine. Ea poate fi adoptată dintr-o grijă pentru menținerea calității relațiilor sau pentru a da un credit în perspectiva unei acțiuni ulterioare. Ea se impune în momentul în care ne dăm seama că am greșit. Sistematic, ea îndreaptă atenția asupra credibilității.

### Exemplu:

Reprezentanții sindicali au intervenit în mai multe reprize pentru a obține reamenajarea unui local dezafectat. Ei amenință că vor depune preavize de grevă, dacă o decizie în senul pozitiv al revendicării nu este luată rapid. Direcția cedează.

#### Abandon

Nu se intervine. Este vorba de îndepărtare de strategia învins/învingător, când scopul nu are nici o importanță sau când avem nevoie de un complement de informații.

#### Exemplu:

Două servicii sunt în concurență pentru obținerea unui local care s-a eliberat. Direcția se teme de nemulțumirile unuia sau altuia dintre servicii și, de aceea, nu răspunde la apel și întârzie cât mai mult luarea deciziei. Consecințe: locul rămâne liber și serviciile continuă să fie în concurență.

#### Compromis

Strategia de a da/a primi satisface parțial interesele celor două părți. Un conflict minor, necesitatea unei soluții rapide, grija de a regla temporar situația, pot explica de ce am (acut recurs la ele, dar conflictul poate continua și vom sfârși chiar prin a crea clanuri.

#### Exemplu

Un departament dorește să înnoiască echipamentul de birotică și realizează un studiu detaliat pe acest subiect. Un alt departament are o nevoie crucială de mobilier suplimentar. Serviciul economic invocă resurse limitate și declară că nu este în măsură să satisfacă cele două cereri. Direcția cere celor două departamente să-și revizuiască planurile și să propună material mai ieftin sau să determine niște priorități.

#### Colaborare

Strategia învins/învingător va căuta să satisfacă mutual părțile implicate. Ea cere mult tact și - cum am văzut - necesită multă disponibilitate și energie.

#### Exemplu



Să reluăm exemplul abandonului (nevoia de un local liber). Direcția îi invită cei doi șefi de serviciu și caută împreună cu cei doi o soluție acceptabilă: de exemplu, o redistribuire generală a spațiului.

Conflictele de importanță sau de tensiuni repetate sunt deseori simptome de disfuncționare organizatorică. După modul în care situațiile sunt tratate, pot apărea efecte dăunătoare sau idei inovatoare. Managerul trebuie deci să reflecteze foarte bine asupra consecințelor strategiei pe care dorește să o adopte, când va fi confruntat cu o asemenea situație.

Să examinăm, referindu-ne la grilă, reacțiile posibile ale unui manager într-o situație concretă. O angajată dă neîncetat, de la o vreme, telefoane în timpul orelor de serviciu. Colegii săi sunt deranjați și se supără.

#### Competiția

Managerul îi amintește angajatei că folosirea telefonului pentru scopuri personale este o practică excepțională. El îi specifică că, ținând cont de abuzul ei, de aici înainte această facilitate îi este interzisă.

#### Acomodarea

Managerul îi calmează pe colegi: trebuie făcute eforturi și trebuie ca toată lumea să se susțină mutual.

#### Abandonul

Tăcerea: nici o poveste

#### Colaborarea

În timpul unei întâlniri cu angajata, managerul îi expune situația și pune accentul pe problemele pe care ea le ocazionalizează. El o invită să caute, împreună cu el, soluții susceptibile de a readuce calmul.

#### Compromisul

Managerul îi spune angajatei că el nu ignoră problemele sale personale, dar îi cere să facă câteva eforturi pentru a limita cât mai mult conversațiile sale telefonice private.

Conflictele, așa cum am subliniat deja, sunt deseori văzute ca niște factori nocivi pentru organizație. Mulți manageri și le însușesc și caută să le evite sau mai bine, să le prevină.

Realitatea cotidiană dovedește totuși că ele sunt omniprezente și inevitabile, oricare ar fi competența managerilor sau contextul organizațional.

Unii manageri, considerând caracterul natural al conflictelor, estimează că acestea pot avea câteodată efecte benefice pentru organizație și că trebuie, deci, să ne familiarizăm cu gestiunea lor adecvată. Confruntarea de păreri divergente poate, totuși, să fie o sursă de progres.

### **11.6. Ședința de confruntare**

Dacă managerul consideră că persoanele aflate în conflict sunt pregătite pentru a suporta o confruntare directă, poate alege soluția rezolvării conflictului prin facilitarea unei întâlniri în cadrul unei ședințe speciale.

Pentru reușita ședinței de confruntare sunt importante locul, timpul și conducerea procesului decizional referitor la organizarea ședinței.

Părțile implicate trebuie anunțate în prealabil referitor la ședința de confruntare propusă, data și ora acesteia fiind necesar să fie alese într-un moment de minimă încărcare cu activitate. În ceea ce privește locul de desfășurare al ședinței, dacă este vorba de o confruntare dintre un șef și subordonatul său, trebuie evitată alegerea biroului șefului ca loc de desfășurare. În caz contrar, subordonatul nu va putea fi suficient de sincer în exprimarea cauzelor conflictului.

Pentru a egaliza diferențele de putere, este indicat să se aleagă un loc neutru și, eventual, să-i fie permis subordonatului să-și cheme un coleg în calitate de aliat. În plus, părțile implicate în conflict trebuie să aibă intenția de a rezolva conflictul. Această cerință se poate realiza prin implicarea lor în luarea deciziei cu privire la organizarea ședinței de confruntare.

Este indicat ca, înaintea ședinței de confruntare, managerul să discute individual cu fiecare persoană pentru a diagnostica natura conflictului. În plus, aceste discuții permit părților să se gândească și să verbalizeze factorii care determină conflictul, fără a se îngrijora că oponentul va profita de această analiză.

Managerul care mediază conflictul trebuie să conștientizeze existența a trei etape în rezolvarea conflictelor: diferențierea, integrarea și urmărirea.

#### a) Etapa de diferențiere

Etapa de diferențiere constă în oferirea posibilității părților implicate în conflict de a-și descrie pe larg punctul de vedere. Mediatorul conflictului trebuie să solicite persoanelor aflate în conflict să se abțină deocamdată de la căutarea de soluții. Acestea trebuie să se rezume la prezentarea problemei în modul în care fiecare o percepe.

O strategie utilă în etapa de diferențiere a conflictului este încurajarea feedbackului. Se poate cere fiecărei părți să reformuleze poziția exprimată de partea adversă. De multe ori, persoanele aflate în conflict sunt atât de fixate în propriul punct de vedere și preocupate de a-și exprima propriile argumente, încât nu ascultă ce spun ceilalți.

Utilizând tehnica reformulării se reduce nivelul de emotivitate în cadrul discuției și gradul de defensivitate ce caracterizează relația dintre persoanele aflate în conflict.

Alte acțiuni pe care managerul care mediază conflictul este util să le întreprindă sunt:

- stabilirea aspectelor importante care urmează să fie discutate;
- provocarea alternativă a reacțiilor părților aflate în conflict;
- observarea și precizarea disfuncționalităților în modul în care părțile interacționează în cadrul confruntării.

În special în partea introductivă a ședinței de confruntare, mediatorul poate focaliza atenția asupra diagnosticării cauzelor conflictului, precizând aspectele pe care le consideră importante de abordat în urma discuțiilor pe care le-a avut cu fiecare persoană în parte. În lipsa unui astfel de demers, părțile pot recurge la o atitudine de așteptare, de studiere reciprocă, abordând aspecte minore. Nimeni nu e dispus să facă primul o mișcare importantă, care ar putea fi privită de celălalt ca o încercare de reconciliere și, deci, ca o slăbiciune.

Mediatorul trebuie să provoace alternativ exprimarea deschisă a punctelor de vedere ale părților, care pot manifesta Rețineri în acest

sens, de teamă că adversarul va încerca să găsească punctele slabe ale argumentelor proprii în loc să răspundă deschis la problema de fond.

Dacă părțile continuă să comunice într-o manieră defensivă, mediatorul poate interveni, atrăgându-le atenția asupra modului în care comunică. El poate, de asemenea, să pună sub semnul întrebării dorința părților de a rezolva conflictul, să caute să obțină acordul lor în acest sens și să insiste asupra necesității sincerității în procesul de comunicare.

#### b) Etapa de integrare

În etapa de integrare, mediatorul încearcă să ajute părțile aflate în conflict să conștientizeze punctele de vedere comune și să discute rezolvarea acelor probleme asupra cărora continuă să aibă opinii diferite.

Mediatorul caută să insufle părților încrederea că există o soluție la care pot ajunge. De asemenea, el trebuie să obțină acordul părților cu privire la susținerea soluției negociate și, eventual, în ceea ce privește renegocierea soluției, în cazul în care lucrurile continuă să nu meargă bine. Totodată, mediatorul trebuie să creeze un cadru, care să permită exprimarea sentimentelor pozitive ale părților, sentimente care este de presupus că există din moment ce au acceptat ședința de confruntare.

#### c) Etapa de urmărire

Este important ca, în etapa de integrare, să se stabilească o întâlnire ulterioară, care este indicat să aibă loc la mai puțin de o săptămână după ședința de confruntare.

Deși părțile au ajuns la o soluție comună, aceasta presupune o schimbare de comportament, care este dificil de realizat. Va exista o perioadă de tranziție, în care părțile nu vor reuși să implementeze în totalitate soluția convenită. În această perioadă conflictul poate reapărea, persoanele implicate având tendința de a reveni la comportamentele cu care sunt obișnuite. Ședințele de urmărire sunt utile pentru înlăturarea antagonismelor care apar și pentru

determinarea implicării părților în punerea în aplicare a soluției stabilite de comufracord.

### **11.7. Tipuri de soluții posibile**

Soluționarea conflictelor interpersonale presupune crearea unor situații în care comportamentul de cooperare este reciproc avantajos. Aceasta se poate realiza prin:

A) stabilirea unei situații de .muncă în care recompensa poate fi obținută numai printr-un comportament de cooperare, ca de exemplu colaborarea pentru realizarea unui proiect.

B) formarea unei relații de schimb între părțile aflate în conflict constând, spre exemplu, în furnizarea reciprocă«de servicii profesionale.

C) stabilirea structurii sistemului ele recompensare astfel încât părțile aflate în conflict să fie încurajate să coopereze. De exemplu, dacă într-o fabrică care lucrează în schimburi șefii de tură sunt recompensați în funcție de cantitățile realizate, ei nu vor raporta schimbului următor defecțiunile utilajelor, ci vor încerca să le repare pentru a funcționa până la sfârșitul schimbului. Acest fapt se datorează concurenței puternice dintre șefii de schimb și va cauza importante pierderi de producție, datorită timpilor de întrerupere cu repararea utilajului. Soluția în acest caz este eliminarea acestui tip de evaluare și recompensare.

D) schimbarea mediului de muncă. Un exemplu în acest sens poate fi modificarea amplasării birourilor persoanelor aflate în conflict (asigurarea unei distanțe corespunzătoare), atunci când cauza conflictului este imixtiunea în activitățile reciproce.

#### **8 Conflictele de muncă (sociale)**

Conflictele de muncă sunt generate de nesatisfacerea intereselor profesionale având caracter economic și social ale angajaților. Aceste conflicte se împart în raport cu nivelul la care apar în:

- conflicte individuale

- conflicte la nivelul unei categorii de lucrători dintr-un atelier sau specialitate profesională

- conflicte la nivelul întregii întreprinderi

O formă de conflict social deschis o reprezintă greva, care constituie o încetare colectivă și voluntară a muncii de către personalul salariat, în scopul realizării unor revendicări profesionale, cărora întreprinderea refuză să le dea curs. Hotărârea de declanșare a grevei se ia de către sindicate cu acordul a cel puțin jumătate din numărul membrilor. În România, legea care guvernează soluționarea conflictelor de muncă este Legea 15/11 februarie 1991.

**Grevele sunt de mai multe tipuri:**

criterii de clasificare	Categoriile de greve	Caracteristici
Forma	De avertisment Propriu-zise	Maximum 2 ore Durată variabilă
Înteruperea lucrului	Fără încetarea lucrului Cu încetarea lucrului	Greva de tip "japonez" Se oprește lucrul
Modul de declanșare	Organizate Spontane	De regulă, de către sindicate Declanșate fără intervenția sindicatului sau contrar opiniei acestuia
Legalitatea	Legale Ilegale	Declanșate conform legii Declanșate prin încălcarea legii
Gradul de cuprindere	Totale Parțiale	Cuprind întregul personal Participă unele subunități sau categorii de personal

Finalitatea	<p>Profesionale  Cu obiectiv  convențional De  solidaritate  Politice  Pentru salvagardarea  unor drepturi  fundamentale</p>	<p>Urmăresc îmbunătățirea  riilor, a condițiilor de muncă  Vizează convențiile de  ncă Au drept scop sprijinirea  riaților din alte întreprinderi  t considerate ilegale Sunt la  ța dintre grevele profesionale  și cele politice</p>
Criterii de clasificare	Categorii de greve	Caracteristici
Metoda de organizare	<p>Clasice  Speciale  turnante  de debraiaj  cu ocuparea  întreprinderii  sectoriale  parțiale</p> <p>de limitare  a timpului  de lucru  de zel  administrative</p> <p>cocteil</p>	<p>Au loc succesiv: pe secții, pe  profesii  Greve scurte și repetate  Intervin într-un punct  strategic, afectând întreaga  activitate  Afectează numai unele  sectoare  Munca se desfășoară normal,  dar nu se întocmesc  documentele destinate  administrației  Reducerea timpului de lucru</p> <p>Nu încetează munca, dar  reduc randamentul  Sunt supuse observației toate  formalitățile administrative  Se folosesc mai multe forme</p>

Soluționarea conflictelor de muncă se realizează prin negociere, conciliere, mediere sau arbitraj.

a) Negocierea

Aspectele privind negocierea au făcut obiectul unui capitol distinct. Prezentăm în continuare două grile de analiză a conflictelor deschise pentru pregătirea negocierilor management-sindicate.

Grile de analiză a conflictelor deschise

A - pentru conducerea firmei

/- Cauze și tip (spontană sau nu etc.)

2- Culegerea de informații

- întreprinderea (cifra de afaceri, comenzi, livrări, stocuri etc.);
- mediul economic al întreprinderii (bănci, furnizori, clienți);
- personalul ;
- familiile personalului ;

Putem identifica următoarele sisteme de statut:

U Sistemul de statut formal. Acesta reprezintă încercarea managementului de a-i identifica public pe acei oameni care au un statut mai înalt decât alții. Identificarea statutului este legată de existența unor simboluri de statut care sunt indicatori materiali ai statutului. Simbolurile de statut pot include: titluri, relații de lucru speciale, pachetul salarial, programul de lucru și mediul fizic de lucru. Care sunt criteriile pentru a avea un statut formal organizațional?

Unul dintre acestea este, adeseori, vechimea salariatului în grupul de muncă; titlul este postul pe care îl ocupă. Mai jos regăsim o ierarhie a statutelor formale.

Scorurile prestigiului standard pentru diferitele ocupații: 78 Profesori de colegiu și universitari; doctori 72 Arhitecți; avocați; 70 Dentiști; 69 Chimisti; 67 Funcționari bancari și manageri financiari 66 Psihologi; piloți de avioane; ingineri mecanici și chimiști; 62 Contabili; 60 Preoți; economiști; 57 învățători; 56 Vanzatori de obligațiuni și acțiuni; pictori și sculptori;

55 Șefi de birou; meseriași;



54 Bibliotecari; surori medicale;  
 52 Manageri de vânzări; actori;  
 51 Programatori de calculatoare;  
 50 Prezentatori de radio și T.V.; stewardese; \*  
 49 Agenți de valori mobiliare și brokeri;  
 48 Funcționari bancari de ghișeu;  
 45 Muzicieni și compozitori;  
 44 Agenți și emițători de asigurări;  
 43 Mecanici auto;  
 40 Fermieri; polițiști; detectivi;  
 39 Maiștri;  
 37 Controlori trafic aerian; 34 Directori firme de pompe  
 funebre; 33 Poștași; șoferi de camion; 23 Barmani, chelneri;  
 22 Muncitori de garaj (alții decât mecanicii); operatoare stații  
 benzină; 14 Vanzători ziare 13 Gunoieri

Notă: Scorurile au fost stabilite pornind de la studii referitoare la prestigiul ocupațional constat în mai multe țări din toată lumea.

Sursa: Donald J Trelman "Occupational prestige in comparative perspective"

#### Strategiile conducerii

- Informare;
- Acțiuni posibile de întreprins pentru satisfacerea (cel puțin parțială) a revendicărilor;
- Deplasarea motivului revendicărilor.

#### B - pentru sindicat

A) Poziția părților în prezent și în evoluție (patronat, puteri publice, muncitori, organizații sindicale - din întreprindere și din afara ei);

B) Mediul și influența sa: etape, influență asupra conflictului;

C) Revendicări și metode de acțiune, impactul acestora (unitate de acțiune, dificultăți) ;

D) Legături existente și percepute (între muncitori, cu populația, în cadrul conducerii etc);

E) Evoluția raportului de forțe (de ce?, cauze, consecințe etc);

F) Rezultate (privind rezolvarea revendicărilor, raportul de forțe, solidaritatea membrilor de sindicat, sporirea gradului de implantare a sindicatului, înțelegerea mecanismelor de funcționare a societății).

#### F) Concilierea și medierea

Concilierea constă în intervenția unei terțe persoane sau comisii de conciliere, care acordă asistență părților atunci când negocierile directe intră în impas. Medierea presupune ca terța persoană care intervine să-și asume un rol activ, audiind părțile și propunându-le o soluție. În legislația românească nu se face diferență între conciliere și mediere. În România, legea prevede două tipuri de conciliere: directă și prin intermediul Ministerului Muncii și Protecției Sociale.

#### F) Arbitrajul

În cazul în care greva s-a derulat pe o perioadă de 20 de zile fără ca părțile implicate să fi ajuns la o înțelegere și dacă continuarea grevei ar fi de natură să afecteze interesele economiei naționale sau interese de ordin umanitar. Ministerul Muncii și Protecției Sociale poate solicita soluționarea conflictului colectiv de muncă de către o comisie de arbitraj. Această inițiativă se comunică în scris părților implicate, la data comunicării suspendându-se continuarea grevei. Comisia de arbitraj se compune din trei arbitri: unul din partea conducerii firmei, unul din partea angajaților și unul din partea MMPS. În termen de trei zile de la primirea documentației privind conflictul, comisia are obligația să convoace părțile pentru a analiza conflictul de muncă, iar în termen de 24 de ore va pronunța o hotărâre definitivă care se comunică părților, iar conflictul se consideră încheiat.

## VI. REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Armstrong M., *Managementul resurselor umane*, Ed. Codecs, București, 2004
2. Bogathy Z.(coord.), *Manual de psihologia muncii și organizațională*, Ed. Polirom, Iași, 2004
3. Bogathy Z.(coord.), *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*, Ed. Polirom, Iași, 2007
4. Burloiu , P. “Managementul resurselor umane”, Editura Lumina Lex , București, 1997.
5. Câmpeanu-Sonea E., Osoian C, Sonea A., *Managementul Resurselor Umane:sinteze, cazuri, probleme*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2003.
6. Câmpeanu-Sonea E., Osoian C., *Managementul Resurselor Umane:recrutarea, selecția și dezvoltarea profesională*, Ed. Presa Universitară Clujeană, Cluj-Napoca, 2004.
7. Chișu V, *Manualul specialistului în resurse umane*, Ed. Irecson, București, 2002.
8. Constantin T., Stoica-Constantin A., *Managementul resurselor umane. Ghid practic și instrumente pentru responsabilii de resurse umane și manageri*, Ed. Institutului European, Iași, 2002
9. Constantin T., *Evaluarea psihologică a personalului*, Ed. Polirom, Iași, 2004
10. Cole G.A., *Managementul personalului*, Ed. Codecs, București, 2000
11. Dragomirescu D., Hoffman O., *Profesiile în fața viitorului*, București, Ed. Academiei, 1990
12. Emilian R., *Conducerea resurselor umane*, București, Ed. Expert, 1999
13. Hoffman O., *Sociologia muncii*, București, Ed Hyperion, 1996
14. Ilieș L., Osoian C., Pertelean A., *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2002
15. Iosif Ghe., Botez C., *Psihologia muncii industriale*, București, Ed. Academiei, 1983
16. Iosif Ghe., Moldovan-Scholz M., *Psihologia muncii*, București, EDP, 1996

17. Iosif Ghe., *Managementul resurselor umane. Psihologia personalului*, București, Ed. Victor, 2001
18. Iosif Ghe., *Psihologia fiabilității umane*, București, Ed. Victor, 2007
19. Johns G., *Comportament organizațional*, Ed. Economică, București, 1998.
20. Lefter, V., Manolescu “Managementul resurselor umane”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995.
21. Lefter, V., Manolescu “Managementul resurselor umane”, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1995.
- 22.
23. Lefter V., Manolescu A., Chivu I., *Managementul resurselor umane. Studii de caz. Probleme. Teste*, București, Ed. Economică, 1999
24. Lock D. (coord.), *Manualul GOWER de management*, Ed. Codecs, București, 2001
25. Manolescu, A ” Managementul resurselor umane”, Editura RAI, București, 1998.
26. Manolescu A., Lefter V., *Managementul resurselor umane*, București, EDP, 1995
27. Mathis R., Rusu C., *Managementul resurselor umane*, București, Ed. Economică, 1997
28. Moldovan-Scholz M., *Managementul resurselor umane*, București, Ed. Economică, 2000
29. Omer I., *Psihologia muncii*, București, Ed. Fundației România de Măine, 2003
30. Pânișoară G., Pânișoară I.O. 2004, *Managementul resurselor umane*, Iași, Ed. Polirom
31. Pânișoară G., Pânișoară I.O. 2005, *Managementul resurselor umane. Ghid practic* (ediția a-II-a), Iași, Ed. Polirom
32. Pânișoară G., Pânișoară I.O. 2005, *Motivarea eficientă. Ghid practic*, Iași, Ed. Polirom
33. Pitariu Horia D., *Psihologia selecției și formării profesionale*, Cluj, Ed. Dacia, 1983
34. Pitariu Horia D., *Managementul resurselor umane. Măsurarea performanțelor profesionale*, Ed. ALL, București, 1994

35. Pitariu Horia D., *Managementul resurselor umane. Evaluarea performanței profesionale*, București, Ed. ALL Beck, 2000
36. Pitariu Horia.D, *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Ghid practic pentru manageri*, București, Casa de editură Irecson, 2003
37. Pitariu Horia.D, *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Ghid practic pentru manageri*, București, Casa de editură Irecson, 2006, (ediția a-II-a, revizuită și adăugită)
38. Popa M., *Introducere în psihologia muncii*, Iași. Ed. Polirom, 2008
39. Porumb E., *Managementul Resurselor Umane*, Ediția a doua, Ed. Efes, Cluj-Napoca, 2005.
40. Tabachiu A., *Psihologia ocupațională*, București, Ed. Univ. Titu Maiorescu, 2003
41. Vlăsceanu M., *Psihologia organizațiilor și conducerii*, București, Ed. Paideia, 1993
42. Vlăsceanu M., *Organizații și comportament organizațional*, Ed. Polirom, Iași, 2003
43. Zamfir C., *Un sociolog despre muncă și satisfacție*, București, Ed. Politică, 1980
44. Zlate M., *Psihologia muncii. Relații interumane*, București, EDP, 1981
45. Zlate M., *Psihologie socială și organizațională industrială. Grupul primar de muncă*, București, Ed. Politică, 1975
46. Zlate M., *Tratat de psihologie organizațional-managerială* (vol. I, II), Iași. Ed. Polirom, 2007-2008.